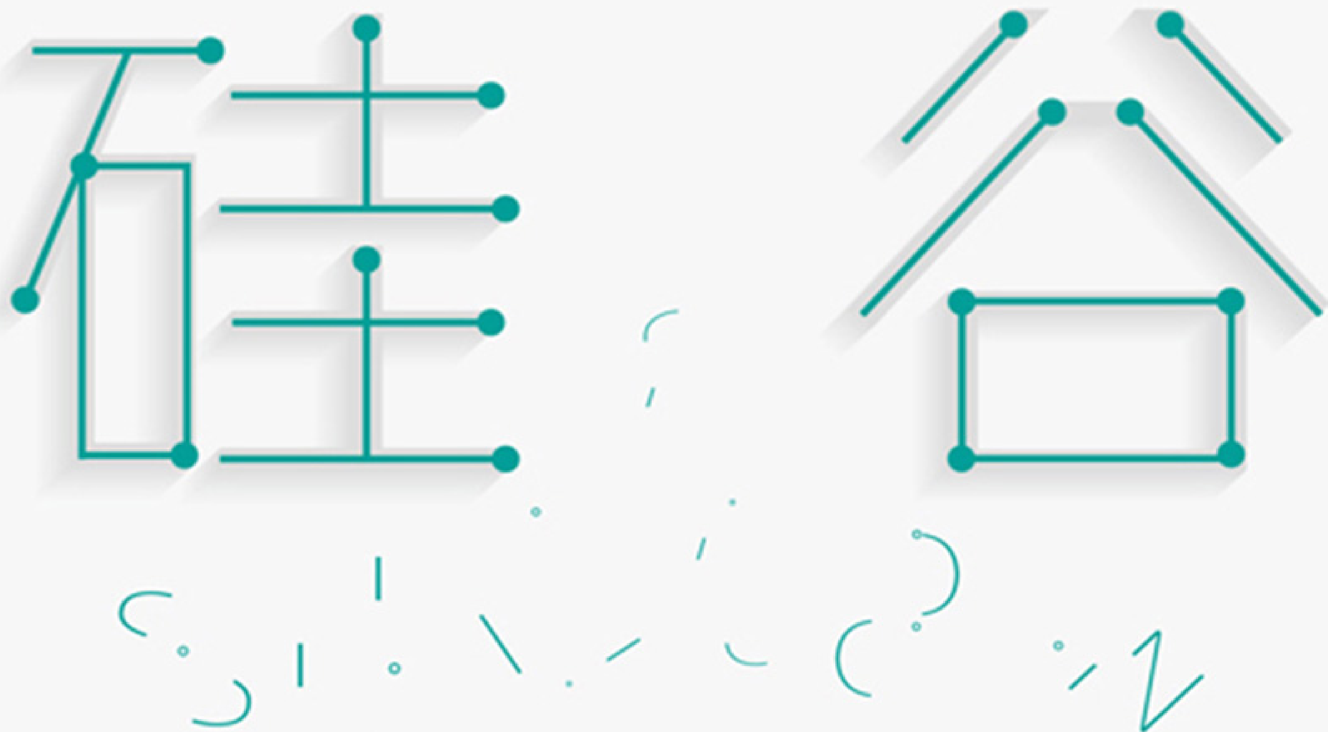


硅谷帝国

商业巨头如何掌控经济与社会

一本完全颠覆硅谷印象的书
揭露你不知道的硅谷“阴暗面”

科技公司正变得比政府更强大，并越来越多地按照自己的方式塑造世界

著名的未来学家，国际智库领导人露西·格林 作品

[美] 露西·格林（Lucie Greene） 著 李瑞芳 译

SILICON STATES





中信出版集团

版权信息

书名:硅谷帝国

作者:[美]露西・格林

ISBN:9787521703634

中信出版集团制作发行

《硅谷帝国》广受赞誉

《时尚先生》评选的2018年度最佳书籍之一；

《福布斯》评选的首席营销官必读的12本关于社会影响的书籍之一；

书籍评论博客Book Riot认为该书是科技和创业文化方面的必读书目。

评论

露西·格林坦诚地对一些企业领导人、有影响力的风险投资家、学者、记者和活动家进行了访谈。她精准地指出，若我们继续任由缺乏监管的巨型科技公司决定我们的未来，未来将会变得岌岌可危。

——《时尚先生》

在这本饶有趣味、经过行业内部调查研究的书籍中，著名的未来主义者，同时也是享有盛名的国际智囊团领袖露西·格林……抽丝剥茧，向我们展示了光鲜的科技乌托邦背后的东西。

——《福布斯》

此刻，有一件事情已经不言自明，那便是诸如脸书、优步和谷歌等主要的科技公司在不断壮大，对公众生活的影响力也越来越大，而普通消费者甚至政府与之抗衡的能力却在减弱。在《硅谷帝国》这本书中，露西·格林把这种急速变化产生的影响以及未来会招致的后果都做了阐述……读之令人兴奋。这本书告诉我们：若把庞大的权力集中在极少数人手中，势则危矣。

——Longreads

如果你对那些重大的科技问题在未来五年如何发展稍微有一丁点儿兴趣的话，那么这本书绝对值得一读。作者露西·格林是一位未来主义者，她熟练巧妙地探讨了一些科技行业（过去及未来）施加于我们的大难题。

——《爱尔兰独立报》

在《硅谷帝国》这本书中，未来主义者露西·格林对于硅谷那些大型科技公司的触角和权力不断延伸和增长的现象进行了睿智灵活的分析，读到最后令人毛骨悚然。谷歌、苹果、脸书和亚马逊等诸公司向前跳跃得太快，监管者已望尘莫及。若任其自由发展，这些科技巨头将要颠覆每个行业并重塑未来。而这会对我们其他人意味着什么？强烈推荐此书。

——丹·里昂斯，《纽约时报》畅销书作者

硅谷能否搞定整个世界？它能否搞定自身？带着勃勃的野心和无边的傲慢，美国的那些科技巨头正在重新思考并彻底改造眼前的一切，但是他们并不见得总是深思熟虑，因此，露西·格林挑起了这一重任，而且她看到的未来并不全是一个理想的社会。《硅谷帝国》一书的出现再及时不过了。

——弗兰克·罗斯，《浸泡的艺术》作者

前言 未来的一切都应该重新定义

那是2014年。大批人赶到都柏林参加一年一度的科技盛典——全球网络峰会（Web Summit），会议议程进入了最后一轮讲话。自2009年以来，即便是赶上都柏林最潮湿、暴雨频发的季节，欧洲的大小新兴企业、市场营销人员以及社交媒体经理人和一些跟风者仍然会蜂拥而至，来到这座城市参加盛典。会场上，与会者一边穿梭于各个展台收集传单，一边定神仰望那些来自硅谷的顶尖企业代表，听他们滔滔不绝地讲自己的创业智慧。到了晚上，每个人都会去喝上几杯吉尼斯黑啤。（后来峰会会址迁到葡萄牙首都里斯本，但形式没变。）

每年我都会参加20场左右这样的会议：那些技术高管交替出现，清一色的翻领传声器，背诵着那些经过精心设计的话语，还会长篇累牍地讲述科技、零售以及营销等领域未来将要发生的变化。例如，“数据就是推动经济发展的新型石油！”“内容为王！”“自我革命，以求生存！”我和一群记者以及那些技术高管会奔赴全球各地的热点地区参加会议，以便接触到这些自称远见者的大咖，并代表各自公司发表关于未来会如何发展的看法。过去几年里，会议日程表安排得越来越紧凑，每次开会大家都争抢一份公司差旅预算，并试图在BuzzFeed（美国的一家新闻网站，中文名是“嗡嗡喂”）上争得一块版面。这种会议已经演变成一种运行有序的营销活动，尽管呼声很高，却有点纸上谈兵的意思。我已经去过了太多这样的会议，它们俨然开始有了一种TED（泰德）大会的态势，内容冗长且毫无特色。

不过，这一次却令我耳目一新。

英国《金融时报》（*Financial Times*）周末版编辑卡罗琳·丹尼尔（Caroline Daniel）嘲笑亿万富翁彼得·蒂尔（Peter Thiel）关于硅谷王国那傲慢的“改变世界”的口号（还有他最近发出的声明：欧洲人没有职业道德）。对蒂尔的下一个宏伟蓝图，丹尼尔也是嗤之以鼻，这里暗指他对长寿研究的痴迷。蒂尔因致力于研究如何长生不老而闻名，他希望通过输入年轻人的血液来保持青春。如此异乎寻常的举措是一个典型的硅谷行为，还被美国HBO电视台的一个同名讽刺剧模仿。丹尼尔眉毛高挑，带着一丝微笑问道：“那么，你真的认为你可以永远活下去吗？”

我停止了记笔记，抬起头来。之前确有传言说蒂尔和一些硅谷大咖对长生不老感兴趣，但直到此刻这一做法似乎都太疯狂，像是极有钱的花花公子无聊的追求，而不是一个切切实实的商业活动，也不太可能变成现实。但是蒂尔表现出来的笃定逐渐打消了人们的这些疑惑。他是认真的，而且很快我发现还有一些别的人也在从事这方面的研究。所有这些远不像餐馆推荐或者网络市场那般简单了。看来硅谷的雄心壮志已经攀升至一个新高度，令人瞠目结舌。

蒂尔说，现在的人已经学会了不再对未来或者科技的前景充满激情，而且开始用反乌托邦的眼光来看待太空探索和科学技术的进步。他问道：“看过了像《地心引力》（*Gravity*）这样的电影，太空探索以这样的方式呈现出来，谁还想离开地球？”（这成了蒂尔经常挂在口头的话。）他继续说道：“在解决世界性的问题时，我们应该更加踌躇满志。我们的远大抱负都上哪里去了？”

蒂尔认为，在当代社会，那些技术专家为了拥抱未来，反而成了一种“反文化”。他坐在约22000名科技精英面前，我呆呆地望着他，内心充满了仰慕之情，但他的话让我一时难以理解和接受。不过蒂尔却对硅谷的科技精英格外看重，把他们视作21世纪的朋克摇滚。他说政府不仅不重视他们，而且还试图通过对那些他们一窍不通的技术设

置条条框框，以此来减缓科技发展的进程。政治和政客们的无知阻碍了我们前进的步伐。

丹尼尔随后问道：“作为技术专家，你真的有权决定改变整个世界吗？”

蒂尔斜着脑袋思考着，回答道：“是否有权这个问题很难说，你可以反过来提问华盛顿特区的政客们，他们阻止医疗发明去救死扶伤，是谁给了他们这样的权力？又是谁赋予那些人权力以这样或那样的方式阻碍科技发展？”

我感到震惊，丹尼尔似乎也有点局促不安。蒂尔继续说道：“现实是我们并没有生活在一个完美无瑕的世界，这个世界问题丛生，有很多极其糟糕的事情。因此，我认为我们有责任尽快解决这些问题。而这就意味着有时候我们无法去征求许可，而是随后求得谅解。”

我脑子里浮现出技术狂热发展的那几年蒂尔说过的话，他的话概括了硅谷对自己在世界中扮演的角色的认识，以及社会上正在形成的一种截然不同的态度，这种态度反映出人们对于那些会影响全世界的、不可逆转的变化报以冷漠的反社会式家长主义作风，被技术进步无情地抛在后边的人更是如此。

当城市里那些雄心勃勃的千禧年客户[注]用上按需定制的、可以飞起来的自动驾驶汽车时，无数的工人会因自动化而失业。快餐店工人会被机器人取代，各大航空公司也已经开始用机器人来代替人工检票和行李箱贴签。从逻辑上讲，这些不同的个体都大大提高了工作效率，但是放到一块儿来看的话，对相当一部分人来说，这是一种巨大的、痛苦的变化，而这种变化在硅谷那些百万富翁眼里被不假思索地合理化为“进步”。

不过，这是我们想要的那种进步吗？我们是否意识到这种变化的发生有多快？它在多大程度上是不可逆的？对于硅谷所定义的未来，我们是否应该欣然接受？

有一点我需要讲清楚，当我提到“硅谷”一词时，我特指的是那些已经可以代表数字技术行业和文化的公司群体，即脸书（Facebook）、亚马逊（Amazon）、优步（Uber）、谷歌（Google）、苹果（Apple）、色拉布（Snapchat）[注]和特斯拉（Tesla）[注]，都是世上最有野心、最强大的科技公司，而它们正试图塑造我们的未来。这些公司中有些都有了属于自己的缩写词，比如GAFA（谷歌、苹果、脸书和亚马逊）。自从苹果公司重新崛起以来，科技公司不仅成了大众市场，而且成为不朽的、跨区域的世界品牌。它们与强大的千禧年客户保持着同一个步调，对他们来讲，数字社交、移动应用和互联网已经渗入生活的方方面面。

20多年来，这些硅谷巨头的实力和影响力与日俱增，取代了许多传统行业，例如汽车制造和能源行业，而像零售业、娱乐、通信和旅游业就更不在话下了。沃尔玛（Walmart）创建于1962年，联合利华（Unilever）成立于1929年，雀巢公司始于更早的1905年。我所在的公司——智威汤逊（J. Walter Thompson）创建于1864年，是一家跨国广告公司，历经数十年的奋斗才走向全球。上述这些传统的公司现在正和亚马逊展开激烈的角逐，而亚马逊在1994年才起步。还有一些别的科技公司起步更晚，但是它们现在已经十分强大，夺走了不少市场份额。

同样，在极短的时间内，社会权力结构发生了重大转变，从中产阶级转移到了一些超级富豪手中。人们的思想观念也发生了根本性的变化——不再对宇航英雄和好莱坞明星顶礼膜拜，转而将科技巨头奉若神明。这些变化正好和经济上的重大转变同时发生。在经济上，制

造业和传统商业已不再独占鳌头，算法和数据成为中坚力量。而所有这些结构性的变化都源于科技精英的想法和实践。

随着这些科技公司的日渐成熟，它们开始认真审视自己，公司和领导人开始涉足一些重要民生领域，并选出了新的权力中心。在文化影响力方面，它们已经远远超过了政府和学术机构，甚至超过了好莱坞。现在，不仅我们的生活方式由它们主宰，就连我们的医疗保健、教育、基础建设、能源、太空旅行和邮政系统，它们也在全力争夺。人工智能、平台、大数据以及那些按需定制的以客户为中心的操作模式曾经让它们大获全胜，而现在它们又在利用这些工具颠覆各个领域。当需要进军那些更棘手、更复杂的领域时，这些手段将如何继续披荆斩棘就更有看头了。但这些都在表明，除了企业自身的发展，硅谷领袖们开始思考更广泛的领域，比如新的社会模式、系统、城市规划和未来世界的愿景。带着特有的狂妄自大，他们正在关注周围的世界——他们已经改变了我们的社会生活和商业生活，那么为什么不把我们的政治生活和生物生活也改变一下呢？

他们已经在各大城市建立了恢宏且豪华的总部来显示自己，这些总部大到可以当作一个个硅谷社区了。如果有一天我们都成了硅谷社区里的居民，会发生些什么？

有些人可能会说，现实已然如此。

种种迹象表明，它们已经遇到了文化层面的阻力，至少在2018年是这样的情形。2018年年初，在涉及数字广告营销时，快销品巨头联合利华及其首席营销官基斯·韦德（Keith Weed）针对脸书和谷歌缺乏透明度一事都用了“数字沼泽”一词。许多品牌公开撤销了投放在优兔（YouTube）及其他类似网站上的广告，因为它们的网站上之前出现了一些包含极端内容的假新闻。相关报道纷纷质疑脸书对其在英国和澳大利亚用户规模的估算。

然后就是3月曝出的脸书8700万账户数据外泄这一爆炸性丑闻（英国政治咨询公司剑桥分析把此数据用于商业用途，以试图操纵美国、英国以及其他国家的大选）。英国的《卫报》（*Guardian*）、《观察家报》（*Observer*）和电视第四频道以及美国的《纽约时报》（*New York Times*）都对这件丑闻进行了曝光，致使其股票价格下跌了13%；随后一周内，这一社交媒体巨头的市值减少了750亿美元。英国和美国当局均展开了调查，明确要求扎克伯格（Zuckerberg）和脸书出面。［同时，英国方面也要求剑桥分析的相关告密者克里斯托夫·威利（Christopher Wylie）出席。］紧接着出现的后果是丑闻引发的公众愤怒以及媒体的激烈争论，还有大范围传播的话题标签“卸载脸书”（#DeleteFacebook）。权威人士批判脸书反应迟钝，谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）和扎克伯格等高管领导不力、对外界置之不理。众所周知，作为脸书的竞争对手，埃隆·马斯克（Elon Musk）删除了其公司的脸书页面（喔，烧伤！）。苹果公司CEO蒂姆·库克（Tim Cook）正好利用这个机会来宣传苹果公司严格的隐私政策，他还认为对社交网络巨头来说一切为时已晚，因为他们没有主动地进行自我监管（双重烧伤）。数据泄露丑闻还引发了双边的一系列其他调查和指控，尤其是扎克伯格出现在国会听证会上回答了议员有关脸书的质询，这件事轰动一时。这样一来，传言中剑桥分析与其他一些科技公司和人物也有关联一事浮出了水面，其中包括彼得·蒂尔支持的帕兰提尔科技公司（Palantir）。这家数据分析公司和美国国防部及警方签订了服务合同，以协助后者进行监视等工作。据称这也用到了脸书的数据。因为蒂尔也是脸书董事会成员，这使得整个情况看起来很不乐观。

总的来看，于公众而言，脸书或者剑桥分析丑闻事件标志着科技在人们生活方式中扮演的角色集体丧失了清白。而且，我们很难知道它产生了什么样的实际影响。脸书的用户及其旗下的网络信使（WhatsApp）和照片墙（Instagram）似乎并未受影响。扎克伯格摆出科技大佬的自信、虚张声势（或者还有更唬人的，扎克伯格本人好似

遥不可及）那一套，拒绝亲自出席英国当局的调查。尽管硅谷遭受了欧盟罚款以及英国政府开出的一系列制裁——从在伦敦禁止优步（只是暂时的），到给予零工经济工人更多的权利——但是诸科技公司在这些地区依然风生水起。在美国，亚马逊逐渐担当了人们的食品商、服装零售商、航运公司等各种角色，并继续逃避反托拉斯调查。

对这个群体最强劲的制衡要数硅谷品牌的股票价格了。继脸书大跌之后，色拉布也因为对蕾哈娜（Rihanna）遭受歌手克里斯·布朗（Chris Brown）的家暴不以为然而股价大跌。由于美国网红凯莉·詹娜（Kylie Jenner）说它不入流，也给它造成了10亿美元的损失。扎克伯格出席国会质询后，脸书的股价有所反弹。这是硅谷的大公司股价大幅波动的一个例子，不过通常似乎都很短暂。不管怎样，对于隐私的担忧、大众话语权以及这些公司对于消费者行为和习惯的渗入程度三者之间存在着相互矛盾的关系。实际上，消费者还是会经常（每天每时每刻）买入它们的股票，推动这些科技公司不断取得成功。也许全体股民以前所未有的规模退出才是唯一可以阻止它们的办法。但是，这种情况会很快发生吗？答案是不太可能。我们也就是口头上说说，实际上做不到。

---

1. 千禧年客户，即数字化的一代。美国的千禧世代是出生于1980—2000年的年轻人，是各个世代中人数最多，也是最倾向于体验而不是购买商品的一代。——译者注

2. 色拉布是由斯坦福大学的两位学生开发的一款“阅后即焚”照片分享应用。利用该App（移动应用），用户可以拍照、录制视频，并可在上面添加文字和照片，然后将它们发送给该应用上的好友。——译者注

3. 特斯拉是一家美国电动车及能源公司，产销电动车、太阳能板及储能设备。创始人将公司命名为“特斯拉”（Tesla），是为了纪念物理学家尼古拉·特斯拉（Nikola Tesla）。——译者注

硅谷神殿

如果天气不错的话，你很有可能从乘坐的出租车后视窗看到业已破败的纽约馆塔，作为1964年纽约世界博览会的中心，它也曾闪闪发光。看着那些按照想象建造起来的纪念碑式的建筑物几十年来逐渐衰落，不禁会感觉很奇怪。当你从肯尼迪机场去往曼哈顿的路上要慢悠悠地爬行在那些坑坑洼洼且拥堵不堪的路段时，这种感觉会更加强烈。

1964年的世界博览会是庆祝科学、文化、国家成就和未来的一系列展览之一，俨然成了一个世纪中期消费主义在有着宏伟圆顶亭子奢华建筑中的节日狂欢。福特、百事、IBM（美国国际商用机器公司）和通用汽车都参加了这次博览会。伦敦泰晤士南岸也有1851年伦敦万国工业博览会遗留的建筑物，当时这些建筑物可是为展现“英国天才的科学家和技术专家”而设计的，有当时世界上最大的有“云霄塔”之称的圆顶浮塔。经过长年污染，建筑物的有些墙面已经变得乌黑，看上去不那么亲切了。1851年的伦敦万国工业博览会是世界上第一个世博会，是为庆祝英国工业革命的累累硕果而举办的。作为博览会的中心建筑，曾经闪耀夺目的水晶宫[注]如今已光华不再，只能从一些刻蚀图画中依稀看到当年的身姿。这些时代对未来怀有无限激情，对私有企业为集体谋福利的力量有无限憧憬。

判断过去哪些行业比较强大，从它们的总部旧址就能看出来，尤其是那些在公司全盛时期建立起来的总部。它们通常不仅是该公司处于巅峰状态的最终体现，也是该行业处于巅峰状态的最终体现，如今它们已经成了一种文化地标。1932年建于伦敦弗利特街的《每日快报》大厦就是那个时代一座耀眼的纪念碑，那时每天全英国有2/3的人会阅读该报纸。这座大厦采用了时尚的艺术装饰——Art Deco[注]风格

的线条和圆角设计，并镀了金，时髦的黑色外表下的所有细节都在传递着权力、富裕和未来主义的信息。20世纪50年代位于明尼苏达州的IBM总部甚至在自己的宣传小册子上印有这样的标语：“今天和明天相会于此。”它的建筑则是一派乡村风格，简朴中透着庄严。英国维多利亚时代的工业家们甚至在其工厂周围建造了村庄模型，以不拘一格的组合方式将世界各地的美学风格融入了建筑物，比如高耸的天花板和精致的石柱。他们希望这样的乡村背景可以给员工以灵感，做出更精致的设计。不过，和乡村不同的是，他们会通过现代科技提供通风和供暖来提高员工福利（老板们通常禁止员工去泡吧，但是去教堂做礼拜却被这些家长式的田园派大力推崇）。时至今日，所有的这些都还在，只不过已经时过境迁，全部变了模样。弗利特街的各个酒馆曾是各路记者云集的地方，他们边喝酒边交换着新闻。如今这里大部分已是空空荡荡。

几乎每一家重要的硅谷公司都已经建成或者正在建设它们的初始总部，这点很具有时代标记性。这些总部无一例外都是由国际顶级建筑师设计，同时，超人的效率、全新的特色和功能都是为这些建筑打出的名号，而那些趋炎附势的建筑类杂志则负责吹捧。

在建设过程中，这些标志性的“神殿”都是不惜重金，以此来彰显其主人的成熟和实力。他们认为，这些建筑不仅可以优雅地表达企业形象，而且还是未来的象征——这一点在它们的建设过程中就有所显露，而且这些建筑物的存在本身就是一种态度，它们象征着这些科技公司庞大的雄心。

每一栋大楼都采用了最新的、可持续发展的技术，代表了一种全新的工作和创新理念。从这些建筑的规模和范围来看，许多都可以作为一个小型的城镇了——亚马逊新建的圆顶式建筑甚至可以和西雅图的太空针塔[注]相媲美，成了一个潜在的旅游景点。其他公司的总部在大众眼里也成为一种新模式社区的象征。

NBBJ[注]曾经为三星和亚马逊集团设计了新的总部大楼，其西雅图办公室的合伙人瑞安·马来尼克斯（Ryan Mullenix）说道：“人们越来越认识到公司的建筑环境就像电脑的硬件。这股建筑潮流由苹果公司引领，硅谷的其他公司也纷纷加入其中，开始打造自己的硬件。建筑设计日益成为一种大规模的产品设计，而建筑的空间和经历与公司身份产生了一种内在的联系。”

而所有这些项目都背离了硅谷的理念。按照其理念，公司应该一以贯之地选择低调的办公园区，这样可以随着公司财富的增减灵活伸缩其规模。而这些项目显然都违背了硅谷公司所标榜的一切。迄今为止，适应性、收缩性和增长性一直是硅谷生态系统成功的关键。不过，就像蒂尔追求长生不老那样，硅谷的野心如今已经远远超出了它们当初不起眼的办公大楼。

伯克利大学建筑、环境规划与城市设计系教授路易丝·莫辛戈（Louise A. Mozingo）说：“有了灵活自由的空间，硅谷公司得以蓬勃发展，这就是办公园区在这里占据统治地位的原因。公司的成长和缩小或者撤退、收缩并重新组合，或者撤退并消失，这些都极其契合硅谷的经济周期。而现在斥巨资建造那些难以改作他用的大型定制建筑的盛况确实前所未有。”

路易丝教授的办公室位于伯克利校园野兽派建筑沃斯特大楼，该楼建于20世纪60年代。她身材娇小，短发，戴眼镜，观察硅谷发展多年，是个硅谷的反对派。她的话虽然温和却非常尖锐，她说道：“这些大规模投资会产生一系列重大问题，其中之一就是没有人会搬进去，到时候这些建筑该如何改造？与硅谷那些没什么名气的大楼相反，脸书的总部大楼要的就是和公司的名气以及马克·扎克伯格本人相匹配。这些新设计的维护成本很高，需要大批人员进行日常维护和管理，还需要源源不断地投资。而当你把这一现象和东海岸的公司，比如老的工业和保险公司联系起来的时候，就很有意思了。20世纪50

年代到70年代建成的康涅狄格通用保险公司、贝尔实验室大楼、美国罐头公司、联合碳化物公司等庞大的建筑，现在已没什么用途，却没人知道该如何处理。我感觉硅谷有点凡尔赛宫的意思。”

与这一趋势并驾齐驱的还有硅谷各公司声势浩大的设计思路提升行动，它们用更加复杂和成熟的设计美学代替了公司早期的标志，用更加圆润的人物形象来塑造企业长期的品牌形象。

很明显，他们现在正试图留下自己的印记。

---

1. 水晶宫与世博会于1851年同时诞生，是英国伦敦一个以钢铁为骨架、以玻璃为主要建材的建筑，是19世纪的英国建筑奇观之一。它最初位于伦敦市中心的海德公园内，是万国工业博览会的中心建筑，1854年被迁到伦敦南部，在1936年的一场大火中被付之一炬。——译者注
2. Art Deco演变自19世纪末的Art Nouveau（新艺术）运动，Art Nouveau是当时的欧美（主要是欧洲）中产阶级追求的一种艺术风格，它的主要特点是崇尚感性的自然界的优美线条，被称为有机线条，比如花草动物的形体。同时，Art Deco不排斥机器时代的技术美感，机械式的、几何的、纯粹装饰的线条也被用来表现时代美感。——译者注
3. 太空针塔是位于西雅图的一个观景塔，建于1961年，是为了1962年举行的世博会而建设，高184米，曾是美国西部最高的建筑之一。——译者注
4. NBBJ是世界著名建筑设计公司，其代表作品有世界电信总部、星巴克集团总部、苏宁易购总部大楼等。——译者注

硅谷凡尔赛

一路开车到山景城的谷歌总部园区，你会看到很多人在对着石灰绿色的安卓雕像拍照。这里有大片的草坪，有闪闪发光的企业大厦，以红、黄、蓝色调为主。园区内有一个雕塑公园，到处是巨型玩具，这些塑料雕像分别代表了谷歌的安卓移动操作系统版本代号，所有的版本都是以甜点或糖果命名，这些卡通化的雕塑体型巨大，而且不好区分。那里还有一家礼品店，出售包括T恤和钢笔在内的各种商品，每天游客众多，人满为患。

此外，谷歌即将推出的另一个重大工程是位于查尔斯顿东部的总部大楼，由来自哥本哈根比贾克·英格尔斯集团（BIG）的设计师比贾克·英格尔斯（Bjarke Ingels）和伦敦赫斯维克工作室的设计师托马斯·赫斯维克（Thomas Heatherwick）设计。这个建筑就像是度假胜地，里面有亭台楼阁，屋顶由弯曲的金属方块制成，嵌有光伏太阳能电池板和“微笑的天窗”，这样各个空间都能接收到直接、间接或散射的自然光。

这些设计可以看作谷歌对理想世界构想的情绪板[注]。在高耸、透明的棚顶之下，园内阳光普照，随处可见自行车道、郁郁葱葱的花园、横跨溪流的木绳索桥、猫头鹰栖息地以及员工享受瑜伽课程的场地，这一切模糊了自然和建筑之间的界限。

脸书最近在门洛帕克市扩建的总部仿佛使人置身于迪士尼乐园，它和迪士尼一样幅员辽阔，也是游客经常光顾的地方。这座占地43万平方英尺的办公场所由弗兰克·盖里（Frank Gehry）设计。他说自己这次的设计意在促进合作，而不是“将建筑强加于公司开放和透明的文化之上”。这座由金属、混凝土和玻璃组合而成的建筑从设计到建

成仅用时三年，可容纳约2800名员工，这就是人们熟知的MPK20，而本质上它就是一个超大的房间。大楼顶部有个面积3.5公顷的屋顶花园，其特色是在里面种植了400多棵树，还铺设了步道，设有咖啡厅。扎克伯格有意打造一种平等的风格，所以把自己的玻璃办公室设在了大楼中间。

扎克伯格说："这座建筑本身很简单，并不是很花哨。我们是有意而为之，因为我们希望我们的空间给人的感觉就像是一项正在进行还未完成的工作。当你走进大楼时，我们希望你能感觉到还有很多工作等我们去做，促使我们完成连接世界的使命。"

位于西雅图市中心的亚马逊总部知名度稍逊一些，但它完全融入了城市景观。公司的总部横跨南湖联合区的几个街区，街区内部照常规划了道路、零售店、咖啡店和农贸市场，并将其租赁给大楼地下室的策展租户，但是从一楼开始所有的房间都是办公空间，所以整个区域实际上就是一个亚马逊街区。你可以来逛逛农贸市场、本地的商店或酒吧，也可以在这里停放自行车，所有这些都像是一个城镇的样子，但其实并不是，这里是亚马逊总部。

亚马逊最近委托最令其中意的建筑设计公司NBBJ来扩大其在西雅图的总部。这项工程包括几个巨大的种满植物的玻璃生物圆顶、一座新的面积达330万平方英尺的建筑综合体，由三个围绕500英尺高的办公大厦的生物圈组成。那些生物圆顶将展示来自30个国家的近4万株植物，有300多个品种，其中包括食肉猪笼草、富有异国情调的毛蕊花和来自厄瓜多尔的兰花。圆顶内的吊桥可以使员工欣赏这些绿色植物。据报道，他们甚至会在大树间搭设像鸟窝一样的会议空间。亚马逊还聘请了一位全职园艺师来打理。他们相信，与大自然的亲密联系将提高公司的生产力和创新能力。此外，由于一些植物属于珍稀物种，所以该项目还涉及了环境保护方面的问题。

亚马逊还邀请诸多城市参与竞标，争夺成为其第二个美国总部的所在地。这个耗资50亿美元的项目将会为该城市增加5万个就业机会。那些竞争激烈的投标书中都列出了大量税收减免政策。确切地说，芝加哥提出将亚马逊员工50%~100%的个人所得税重新分配给亚马逊，而纽瓦克市则向亚马逊提供高达70亿美元的税收减免。许多权威人士质疑亚马逊提供的这个机会能带来真正的好处，认为它夺走了更需要税收减免领域的配额，比如当地的基础设施、教育和住房。随着工人和备受青睐的人才涌入这些新的就业中心，这些领域的服务需求也会相应增加。

在硅谷所有宏伟的建筑中，最野心勃勃的也许就是苹果公司新的环形总部。它的外形酷似一个巨大的圆形飞船，该环形建筑由连续弯曲的玻璃制成，总耗资50亿美元，是有史以来最昂贵的总部。该建筑由诺曼·福斯特（Norman Foster）设计，占地176英亩，其中融入了草地和森林。其特色是拥有一个10万平方英尺的健身中心和一个巨大的地下礼堂，可以通过一个玻璃亭进入，玻璃亭的顶部装有一个未来主义风格的飞碟。这项工程被许多人看作已故创始人史蒂夫·乔布斯最后的杰作，他的最终计划经由库比蒂诺市议会批准通过。

硅谷公司同时也通过涉足更为宏观的城市规划和城市发展等领域来重塑地貌景观。要知道，如果它们能够设计出一个智能园区，为什么不能设计出一座智能城市呢？

2016年，硅谷著名的创业孵化器Y Combinator（以下简称YC）启动了一项“新城市”计划，它从中国的深圳和其他新兴超大城市吸取灵感，要从零开始建设城市。该孵化公司曾成功推出了爱彼迎（Airbnb）和多宝箱（Dropbox，美国一家云存储服务公司）。

按照维多利亚时代的公司城镇风格，脸书正在其门洛帕克总部附近建造杨柳村（Willow Village），占地59英亩。该区有员工住宅、低收入保障性住房、药店、杂货店和一个文化中心。人们称赞它是脸

书迈向城市规划的第一步。脸书也会建立自行车道，并且雄心满怀地要改变该区域旁的铁路状况。

谷歌的智能城市项目拆分出的公司人行道实验室（Sidewalk Labs），旨在重新思考如何利用技术来把城市设计得更完善，以更好地运行。2016年10月，人行道实验室宣布与美国运输公司（Transportation for America）合作，帮助16个城市更好地为自动驾驶汽车和共享汽车等发明做好准备。人行道实验室还宣布了迄今为止规模最大的项目，即按照未来主义视野打造加拿大多伦多一块占地12英亩的湖滨开发区。该项目是为城市东端的码头区设计的一个以数据为导向的高科技社区，它将会收集有关空气质量和用水量方面的数据。

不过，人们也会从中感到一丝恐惧。人行道实验室在伦敦和纽约的电话亭安装的连接集线器已经引起了大众的关注，这些设备虽然提供了充电设施和无线网络，但它们携带的相机和传感器引发了个人隐私方面的讨论。

所有这些举措都表明了硅谷作为一个公民角色在如何不断取得进步。那些折射出它们的特性、主张和成败的园区则反映了硅谷诸公司对未来产品和服务的愿景和抱负。若仔细查看，你会发现这些建筑和它们所代表的愿景既有辉煌壮丽的一面，又有不完美之处：优雅之中暗藏着重大的漏洞和恶魔；华丽的宣言和口号背后也有虚假和谎言；田园诗般的风景背后还有令人毛骨悚然的一面。诚然，遍布城市的传感器可能在记录实时天气和提高效率方面效果非常好，但是它们也会成为另一种形式的监控设备。一栋大楼本来还可以继续使用，却被推倒重来。一个工业园区的技术辐射能力可能很强，并且对社区开放，但是如果建在城市外围，没有明显的街道布局和公共空间，它就不是真实的城市生活。就像那些设在郊区总部的时髦咖啡店一样，虽然人们想营造一种城市生活的感觉，但多数时候仅仅是一种表象而已。

---

1. 情绪板（mood board）是指通过对色彩、影像、数字资产或其他材料的收集，可以引起某些情绪反应，作为设计方向与形式的参考。设计师运用它来检视色彩、样式，并据以说服其他人接受其设计理念。——译者注

上升，上升，再上升

我对硅谷的不断扩张有最直观的感受。起初我的职业是一名记者，后来在总部位于伦敦的咨询公司未来实验室（the Future Laboratory）担任未来学家一职，最近我加入了智威汤逊广告公司。过去的10年，我的任务就是提供关于未来的愿景。未来主义一部分属于社会科学，一部分属于新闻学，还有一部分属于情景规划，它通过交叉参考各种类型的研究来完成，如同把一块黑板上的许多点连接起来，在变化出现时发现其模式。

我的团队的工作离不开数据；我们会外出采访（询问青少年对苏打水、歌星以及整个世界的看法）；我们会进行调研，并分析趋势；我们关注亚文化群、设计和包装；我们会监测社交媒体，也会不时咨询业界和学术界的领头人。

我的工作就是预测人们的思维模式和愿望。我的重心是去了解消费者，了解他们周围的世界是如何变化以及这种变化会如何影响他们的生活方式、采购以及愿望。随着硅谷公司彻底改变了我们的生活，我一直在研究作为其消费者的我们应如何看待这些公司，如何看待它们正在启动并以指数式增长的速度去实施的那些规化。（之前的10年规划放到现在5年内就完成了，而5年规划在很短的时间内就实现了。世界正在发生变化，而且速度极快。）

在我职业生涯的大部分时间里，我所做的预测很大一部分就是关于这些公司。10年前，我在一些《财富》500强企业的董事会上向高管们解释为什么要担心像亚马逊、脸书和谷歌这样的公司——这些新模式下的公司就像巨型猛兽，它们不需要传统行业的大批员工或基础设施，似乎立刻就会从以太形态发展成巨大的规模，并且它们会在盈利

之前采用一些违反直觉的模式，比如低于成本甚至免费提供服务。2012年，当我向那些奢侈品牌的高管表示，即使是高净值消费者，尤其是新兴市场中那些年龄小于30岁且精通技术的消费者，不仅会在线购买奢侈品，而且会通过苹果手机或社交网络购买商品。我向他们解释为什么千禧一代，而不仅仅是背包客，都开始偏爱爱彼迎而不是传统酒店，为什么亚马逊不仅仅是一个零售商，而且是一个购物搜索引擎。但这些看法在当时不是被嘲笑就是被忽略。现在，我看到这些高管只能眼睁睁看着他们的公司甚至是整个行业正在以前所未有的速度跌落。

硅谷带来的变化迅速而广泛，我们必须清楚地知道哪些已经处在危机之中。

蒂尔关于用技术解决“老龄化”问题以及科技发展不应受政府限制的评论无疑引起了网络峰会上许多观众的共鸣，因为他们在伦敦、纽约或者更远的地方正被破旧不堪的基础设施、低效率的官僚作风以及办事人员处理问题时缓慢拖沓的态度所困扰，与人们想什么就要快速得到的文化格格不入。他们从那些白发苍苍的政客身上和过时的政府网站中看不到自己的未来。而那些品牌呢，它们为了赢得消费者的信任而不断颠覆自己，以便看起来“公开透明”，并且有“使命”在身。而政客们却并不急于这样做，因为他们不需要。消费者可以随时抛弃一个品牌，而选举隔几年才会发生一次，而且前提是你会去投票。

所以，硅谷关于解决所有问题的承诺无疑会特别引人注目。但是这并不意味着硅谷就是政府的正确替代品，政府固然存在缺陷，但至少它的成员是被选举出来的，他们各司其职，知道他们要服务于整个社会而不是仅有的几个股东。

如果硅谷承担起了一个更广泛的公民角色，那么我们就必须检查下它们将建立一个什么样的道德框架。直到最近，优步秉承的理念依

然是只要公司能够成功，性别歧视和不友好的工作环境就不是问题。再比如说亚马逊，虽然它的总部非常迷人，并且在里面工作的都是受过高等教育的专业人士，但是其生产车间的工作却让人叫苦连天，而且他们对待供应商也是肆无忌惮，这一点已经不是什么秘密了。

硅谷的议程基本上是由一群富裕的、受过高等教育的男性制定的；提供咨询的都是富裕的婴儿潮一代的白人男性教授和白人男性未来主义者（并且负责在媒体上对他们进行报道的基本上也都是受过教育的白人男性科技记者）。硅谷的人都是生活在象牙塔里的新居民。他们正在塑造文化，但他们不会与圈子以外的人经常互动——在科技园区和旧金山之间接送员工的豪华大巴就是最典型和最广为人知的例子之一。这些公司受控于常春藤名校教育出来的男性职员，他们每天都能获得丰富的食物、饮料和服务。这些人并不是走在我们中间的普通人，所以目前还不清楚他们是否能够代表广大的人民群体。

在展现自己友好、平等和民主方面硅谷已经做得很好了，它们投射出来的价值体系也基本上是积极向上的。它们对同性恋、双性恋和变性人群体持支持态度，同时也支持社会公益和社会的可持续性发展。但这些都是它们自己的说辞，而且还会根据自身需要不断调整（这一点从它们不友好的工作环境、性别不平等以及对所在城市旧金山市真正需要解决的穷人无家可归的问题视若无睹就可以看出来）。

当它们的触角伸到更远处时，情况就非同小可了。如果一家公司垄断一项服务或者某个产品，这是一码事，人们大可不去订阅或者购买它。但是当所有的东西都由一家公司提供时，会发生什么呢？此时所有的事物都彼此关联，而且还控制着你的生活方式，比如你的贷款、购买的保险以及你的花费等。当你的健康指数决定你是否可以获得贷款，当你的劳动力水平下降并且直接和薪水挂钩时，那层粉饰其控制力量的外衣会迅速消失，留给你的只有垄断。它们不光垄断你的

购买行为，还控制你的生活方式，让你生活在一个充斥着“消费警察”的国度。

在受到公众的批评和被媒体披露后，硅谷那些最令人愤慨的行为得到了一定程度的约束。作为一个需要保持良好声誉的消费品牌，如果公众抗议的呼声达到一定程度，它会不得不停止某些行为。但是随着硅谷吞噬掉了所有的消费主义，并干掉那些报道它们丑闻的媒体，这种约束力马上就会消失。

硅谷的社会角色在稳步扩张，而权力的真空状态也正在助长着这种扩张。根据智威汤逊的一项消费者调查，大多数美国人认为政府和民主已经破碎，人民的信任已不复存在。令人吃惊的是，千禧一代对硅谷有着一边倒式的狂热，他们希望硅谷来承担更多的政府职责。

无论是对还是错，对于建设我们的未来，政府也失去了信心。就如同传统的旅行社被可以提供点对点评估和更低价格的互联网服务超越一样，政府也面临着被那些更酷、更高效的技术精英企业超越的风险。

巴拉克·奥巴马和美国政府前首席技术官梅甘·史密斯（Megan Smith）都承认政府形象出了问题，所以奥巴马在第二个任期内就着手开展了一项运动，联手科技世界的魔力来改善政府服务能力，但是总统本人也看到了硅谷在实现其大胆的承诺方面的局限性。2016年，在匹兹堡举行的白宫边境会议上，奥巴马就嘲笑了硅谷扬言要毁掉所有现存的过时系统的狂妄举动：“政府永远不会按照硅谷的方式来管理国家，因为按照民主的定义，它本身就是混乱的。我们的国家是一个多元化的大国，国内存在各种各样的利益和迥然不同的观点。顺便提一下，其实政府的部分工作就是去处理那些没人愿意去处理的问题。”

提出这些问题，奥巴马意在提醒民众，在我们这个时代，人们的内心世界发生了巨大转变——过度地关注自我，集体精神正在逐渐消亡。毕竟，硅谷尤其擅长满足个人需求，而且还可以游刃有余地做到让服务和产品价格实惠、易用，为人们的日常生活提供了方便。比如，酒店住宿和搭乘出租车都变得更便宜了，甚至有些服务已经做到了免费。如果考虑到谷歌地图不收费，而且你没有被那些通过从谷歌购买你的个人数据和线上行为而做的针对性很强的广告所吸引而消费的话，那你可以认为它是免费的。而它们提供的那些应用程序都是由规模、利润和市场力量来驱动的，通常没有问责制，或者是以评论形式出现的自我调停式的问责制。尽管对许多人来讲它们的价格已经很实惠了，但并不是所有人都能负担得起。

那么，如果硅谷替代了国家，会发生什么？如果我们的医院靠硅谷提供动力运行，教育靠硅谷提供，城市由硅谷建立，又会发生什么？

这些问题促使我踏上了探索的征程，我开始探索硅谷的野心和有限的资源之间的紧张关系，以及硅谷大佬们想象中的硅谷世界（没有政府限制的烦恼）是什么样子。我想在还有挽回余地的时候了解现在正在发生的变化并搞清楚它们可能意味着些什么。

01 新的权力版图

在旧金山，维多利亚时代建起来的板房零星地坐落在斜斜的、两旁栽满绿树的街道上。码头边的游客们在吃着冰激凌，人们乘坐有轨电车出行，吃着超贵的杂烩，穿着连帽卫衣。一位海军上将打扮的男子在阿尔戈酒店俯瞰恶魔岛和金门大桥，并与旁边的人摆姿势拍照。除了少量陈旧的高楼大厦如鹤立鸡群，这个地方基本上就是一个低层住宅小镇，而不是一座城市。天气最好的时候，这里连绵起伏的丘陵会沐浴在太平洋明亮的阳光下；天气最糟糕的时候，它们会被笼罩在潮湿的薄雾之中。

沿着蜿蜒的高速公路向南驶入硅谷，你将会到达气候温暖的帕洛阿尔托。这里极具郊区特色，四四方方的低层办公楼区周围是大片的草场，分散在各处的零售商店都是清一色的赤土陶器色调的西班牙复古风，比如星巴克、美甲店和干洗店等，像是被复制的。这座海湾城市的一切，或者硅谷周围的那些城镇，没有任何迹象显示这里和财富沾边，或者能看出你经常出入的这个地方如今可能是全球最大的权力中心之一。

从历史上看，当提到财力雄厚的城市时，权力大小总是和城市外貌有关。这一点从城市极度繁华的景观中就可窥见，比如巴黎繁华的大道，或者纽约、芝加哥等，它们有着高耸入云的建筑群以及闪亮而强大的外表。这些高楼大厦都是随着历史变迁建起来的，它们在向外界传达着奇迹和力量。这些纪念碑式的大楼又和城市中心的结构和建筑交织在一起。而硅谷却不尽然，至少湾区并不是这样。它像一座一直在水面下的巨大冰山，或者远远地将自己隐藏起来，四周遍布草场，心怀校园式的乐观主义。就像苹果公司新的环形总部，它远离市

中心，那些草场就像堡垒一样，你只能从高处才能看到它。这里是一个不断扩张的权力中心（直到最近还是），虽然它没有高楼大厦。

硅谷是如何从一个微芯片中心发展成一个全球性大集团的？一开始硅谷是悄无声息地前进，但是现在却变得有些肆无忌惮。它掌握了软实力，且其经济和文化方面的影响力像磁铁一样吸引着大批行业精英蜂拥而至。像华盛顿、华尔街、好莱坞、底特律，甚至是达拉斯这些曾在政治、金融、电影、汽车和能源方面独领风骚的城市，早已被硅谷抢去了风头，而且其态势越来越明显。

“硅谷已经从一块不起眼的穷乡僻壤变成了一个重要的权力中心，现在已经超过几乎所有权力中心了。”这话出自玛吉特·温曼琪（Margit Wennmachers），她正坐在Battery的一把椅子上。Battery是一家时尚的苏荷馆风格的私人社交俱乐部——旧金山的一种新潮流，硅谷的高新技术公司员工经常出入这里。德国出生的温曼琪，讲话时仍然带有一点欧洲腔调，她说：“如果你要看美国，之前都是先看华盛顿特区，然后是纽约，再就是洛杉矶（它们在各自的领域都占有主导地位）。现在，硅谷猛地一下成了一个重要的权力中心，拥有众多快速发展的公司，它们新颖有趣，而且很有可能会取代现有的行业。”

温曼琪是安德森－霍洛维茨投资公司（Andreessen Horowitz）的风险投资家和合伙人，她身材苗条，头发乌黑，皮肤白皙，眼睛明亮。她还是OutCast Communications公司的联合创始人，该公司是技术领域顶尖的公关公司之一，因其在硅谷最具标志性的几家公司的快速增长中发挥了重要作用，她曾被美国有线电视新闻网（CNN）授予“真正的硅谷女王”称号。

温曼琪以鉴定和评估初创公司投资潜力而闻名。迄今为止，他们投资的公司有推特（Twitter）、卓棒（Jawbone）、四方网（Foursquare）、脸书、酷朋（Groupon）和Zynga（社交游戏公

司）。作为企业之间的协调者和连接者，温曼琪在硅谷大名鼎鼎，经常在家中举办晚餐沙龙。除了提供战略投资建议，她还曾担任首席架构师并广获赞誉。她总是拥有神奇的魔力和超凡的叙述方式，正是这些使得那些公司发展得如此成功（在安德森－霍洛维茨，她利用公关来提高本公司及其投资的初创企业的知名度，这一点具有很大的竞争优势，也因此备受称赞）。

当我向温曼琪询问硅谷带来的所有这些变化有多大，以及它的权力看起来有多集中时，她做出的反应就好像连提这样的问题都是一个阴谋一样。她说："硅谷并没有什么权力中心，也没有这样一个计划去接管所有现有的行业。"

然而，大规模的权力集中正在发生。

"现在教育和医疗保健行业非常热门，金融科技发展迅速。"她这样轻描淡写地说道。金融科技指的是近些年来出现的一个板块，包括网上银行、货币转账、支付和互联网金融初创企业等，它们的出现打乱了传统的金融行业。她还说道："这些创新靠的并不是锁在银行内部的数据库，而是一种实实在在的开拓，是关于消费者和商业客户与金融服务互动方式的创新。"

事实上，像其他所有部门一样，整个金融行业正在被这些新兴的企业打乱，而这要归功于宽松的市场管制和智能手机的普及。千禧一代正在纷纷逃离大银行，部分原因是全球经济危机后他们对银行不再信任。根据维亚康姆传媒集团（Viacom Media）一项为期三年的研究显示，2015年，美国排名前四位的银行都在千禧一代最不喜欢的十大品牌名单中。他们对银行的期待正在改变。他们希望能够免费进行国际转账，并且仅靠手机就能愉快地办理银行业务。此项调查中有1/3的受访者表示，他们相信在全数字化的未来将根本不需要银行。

随着非接触式移动支付和应用程序的出现，付款方式也在转变，这样一来，硅谷手里便掌握了大量新的行为数据。Apple Pay（苹果支付）的支付系统允许消费者在苹果手机或苹果智能手表上保存一定数量的信用卡，2017年该系统的支付额同比增加了450%。人脸和指纹识别正日益成为一种金融身份认证形式［阿里巴巴最新公布了一项名为“呵呵付”（Smile to Pay）的支付系统，就是使用人脸识别来处理付款］。在亚马逊和阿里巴巴大肆吹嘘的“无收银员”超市里和一些时尚推荐弹窗中，消费者为完成支付必须在浏览商品之前下载各个品牌的App。

硅谷正在扩展到几乎每一个行业。那些曾经在某一地区举足轻重并遍布全国或全世界的强大行业现在只能眼睁睁地看着被硅谷逐渐蚕食。好莱坞已经被蓬勃发展的娱乐和流媒体风投企业收购，接下来将是医学、医疗保健和制药业。底特律的汽车行业也岌岌可危。特斯拉正在生产非常成功的汽车——售价比福特汽车贵得多。如今社会上又出现了新的焦点，人们开始关注重塑“食物”本身，于是出现了Soylent和Impossible Foods这样的公司，它们利用蔬菜重造牛肉的分子结构，从而创造出一种环保汉堡，减少了传统牛肉的碳足迹。

温曼琪说：“还有很多诸如此类的运动，谁知道还会发生什么？特斯拉联手谷歌在做项目，苹果在搞研发，优步也不甘示弱。底特律以及沃尔沃和丰田等汽车制造商也许会进军自动驾驶汽车领域，它们都在和硅谷默默较劲儿。”

事实上，随着技术、数据和科学成为人们生活的核心，硅谷（以及旧金山）正在变成一个可以左右开弓的影响力中心。那些品牌，从食品、化妆品到奢侈品纷纷涌入这里，创建实验性的“实验室”，举办研讨会，并约见这里的高管，仿佛靠近技术王国就能潜移默化地培育出一个未来。

硅谷已经具有令人难以置信的象征意义。之前这里代表创新的是创造力、概念和文化，而现在，不知不觉地，技术和数据成为与未来相关联的最主要的东西。在这些领域硅谷有大量的专家，从而给美国西海岸的这片土地带来了巨大的意识形态和经济方面的影响力。

“硅谷”之崛起——品牌

微软研究院的首席研究员兼社交媒体学者丹娜·博伊德（Danah Boyd）建议：“把硅谷看作一个部落或社区而不是一个单一实体会更有帮助。”她的办公室就在纽约市的熨斗区[注]。

这是一个夏日的清晨，空调吹来阵阵凉爽，正适合曼哈顿这个让人汗流浃背的季节。办公大楼那些沾满尘土的灰色玻璃为这里的员工遮住了猛烈的阳光和热气。

博伊德说：“考察硅谷发展历程最大的挑战之一是我们往往从同质化的基础设施来断定它就是块科技巨石，而且是突然就有了。事实上，硅谷具有很大的部落特征，它也是经历了多层次的演变才有了今天的形态。有些阶段确实很独特，也非常有趣。”

作为一个概念，仔细考察硅谷很重要，因为它不仅仅代表了一个部门或行业，而且代表了一种文化、一种精神状态、一种风气、一种语言和审美。硅谷有一种共有的表达方式和价值观，这就意味着虽然亚马逊位于西雅图，但它依然感觉自己是个“硅谷品牌”。色拉布也是如此，虽然它的总部在洛杉矶。还有一大批相似的模仿者，比如“硅谷环岛”（Silicon Roundabout）、“硅滩”（Silicon Beach）等，无奇不有。所有人都在试着将自己和硅谷这一神话联系起来。

“硅谷”一词最开始出现于1971年，指的是位于旧金山湾区南部圣克拉拉谷的一批硅片生产商。从地理上讲，原始的硅谷已经扩展到了旧金山和奥克兰（2015年，优步宣布移址这里）等地区。

《财富》杂志公布的全球前1000名企业中有53家位于加利福尼亚州。加州经济位居世界第六，GDP（国内生产总值）达2.46万亿美元，

已经超过了法国。而GDP高于加州的国家仅有美国（整体）、中国、日本、德国和英国。

硅谷崛起始于20世纪70年代，一直持续到2000年之后，那时苹果公司重新成为一个标志性的品牌。观察硅谷崛起的过程对于理解它的文化影响力和我们当前所处的状况有着至关重要的作用，同时还能解释为什么我们对它的监管程度远不及其他行业。

在此期间，这些公司已经发展到可以代表一些集体性和象征性的东西。它们不仅发展成了强大的经济集团，而且还确立了技术和平台不仅仅是一个产品这一理念——它们是世界的缔造者，代表了各种生活方式，是一种怀有理想和抱负的工具，而且它们的展望就代表了“未来”。鉴于此，这些公司还专门制定了传播策略。随着公司的不断发展，它们的观点、传递的信息以及它们的口号已经无处不在。

创新已经成为硅谷身份不可分割的一部分。不过直到最近它才融入了公众意识，部分原因是它的目标客户是企业和政府，其产品并没有占领消费市场、销售给大众。

早期的硅谷基本上就是一个以STEM[注]为基础的研究中心，以军事，尤其是海军为研究重点。自1939年以来一直由斯坦福大学（建于1885年）及其附属机构来推动其发展。在此期间，创新被用来服务于战争，一切由联邦政府推动和资助。随着硅谷逐渐发生转变，或者更确切地说是扩张，它不再是政府的供应商，而是逐渐扩展成了一个行业，致力于为每一个人提供口袋购物和音乐设备，由此它在社会公众中的影响力也在增长，而同样增长的还有它做出的承诺。就像可口可乐或耐克等大品牌一样，销售过程中，它们必然会更加重视其产品和权力。设想一下，如果可口可乐可以联合几个不同的国家，耐克可以授权给运动员，那么硅谷呢，它的公司拥有的途径可不仅仅是手机、通信平台和计算机。

随着硅谷的崛起，“创业”文化也表现出很大的影响力。每个传统行业都重新设计了自己的空间，使之看起来或感觉起来更像是一个初创企业，连谈话和运营模式也变得像一个初创企业。我们要做的不是改变，而是“打破”（hack）。像这样的词语已经成为硅谷本地语言的一部分。“颠覆”（disrupt）、“创新”（innovate）和“独角兽”（unicorn）这些词都已经成为我们文化的一部分，而这一切都要归功于硅谷。

斯坦福大学在创建硅谷创业文化方面起了重要的作用。20世纪50年代，该校工程学院院长弗里德里克·特曼（Frederick Terman）因经常鼓励毕业生创业而被人所熟知。惠普公司（Hewlett-Packard）和瓦里安联合公司（Varian Associates）就是其中的两个例子。瓦里安在斯坦福大学校园的一个角落建立了研发实验室，后来成了斯坦福研究园区。

20世纪70年代，硅谷发生了一些转变，其中最主要的转变是从提供业务系统和改进服务转到提供直接面向消费者的产品和创意，不过还不像当今的那些大品牌一样涉及面那么广泛，所以即便是面向消费者，也只是面向商业和工作。这是一个属于微芯片和蓝筹科技业务的时代，例如英特尔（它在1971年推出了第一款微处理器）和“蓝色巨人”（IBM的绰号）。紧跟着硅谷的兴起，这两家公司都试图通过更加新潮的模仿来重塑自己。（请参阅IBM的沃森研究中心，以及英特尔与互联网媒体公司Vice Media合作的意在将英特尔科技和酷酷的数码儿童连接起来的创客项目。）

那时把技术和自由联系起来的想法已经初见端倪，不过发源地是在另一个地方。不光科技巨头外，旧金山的技术狂热分子也将技术视为一种反主流文化的工具，并将其作为回避政府制度实现自由的武器。就在这个时候，一些技术爱好者和电脑爱好者聚集起来，在硅谷的一间车库里开始了他们的尝试和努力，他们就是现在大名鼎鼎的家

酿计算机俱乐部（Homebrew Computer Club）。史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）在这里受到启发，设想出了苹果电脑第一代，他给周围人看他的原理图，甚至还帮助别人打造他们自己的产品。史蒂夫·乔布斯和沃兹尼亚克合作，出售他们在车库里日夜奋战打造出来的计算机。

与那些做微芯片业务的企业性质不同，在家酿计算机俱乐部，PC机（个人电脑）的定位是为了民主和自由。这些人是受了杂志《全球概览》（*Whole Earth Catalog*）的影响。这是一本反文化的杂志，由斯图尔特·布兰德（Stewart Brand）于1968年创办发行，其特点是提供详细的产品评论文章。它的反主流文化精神对乔布斯产生了重大影响，他甚至在斯坦福大学一次著名的毕业演讲中引用了杂志最后一期的结语："保持饥饿，保持愚蠢（Stay hungry，stay foolish）。"[注]《连线》（*Wired*）的执行主编凯文·凯利（Kevin Kelly）说布兰德早在互联网到来之前就"发明了博客圈"，因为它是"用户生成内容的一个典范"。

这种思维模式的一个象征性的标志就是约翰·佩里·巴洛（John Perry Barlow）的《网络空间独立宣言》（A Declaration of the Independence of Cyberspace），发表距今已有20年。这篇文章是为了回应世界经济论坛首次决定关注技术而写的。

鉴于美国的网络中立性出现了反转迹象，互联网应用有可能转变为一系列庞大却又相互限制的互联网帝国，且信息和网站将受到商业利益的严格限制。如今再看巴洛的作品，真的有一种强烈的浪漫主义色彩。

当时巴洛写这篇文章时，互联网代表的是如今由互联网服务提供商或硅谷巨头主导的商业互联网的对立面。文章的开头是这样的："工业国家的政府，你们这些令人生厌的铁血巨人，我来自网络世界

——一个崭新的心灵家园。我代表未来请代表过去的你们走人，你们在我们这里不受欢迎。我们聚集的地方没有主权……网络空间不在你们的管辖范围内……我们正在创造一个世界，在这里人人都可以进入，没有种族、经济实力、军事力量或出生地带来的特权或偏见……我们正在创造一个世界，任何人在任何地方都可以表达他/她的信仰，无论多么怪异，都不用害怕被强迫至沉默或趋同……你们日渐过时的信息产业只能通过在美国或其他地方立法以自保，并宣称在全世界范围内只有它拥有话语权……在我们的世界里，无论人类的大脑创造出任何东西，都可以不花一分钱进行无限复制和分配。”

当然，言论自由部分现在仍然存在。但是，在诸多情形中我们使用互联网的行为已成为一些广告客户的产品。一些小公司或平台要想在搜索中被看到就必须付费。我们的数据变成了产品，产品的概念不再局限于卖给我们的某个硬件。互联网变成了一个商业引擎。在那段纯真的年代，互联网还是一个任人出入的门户，人们还不知道商业引擎。不过，互联网早期那些特别的、自由的、去中心化以及解放的特性还在——在另一些情形中，这些特性也被那些技术品牌和互联网提供商当作回避批判的工具，特别是当涉及隐私或反竞争行为的批判时更是如此。我们可以去监控用水、用电、道路建设或电视，但是互联网就不同了，它一直以“特殊”自卫，所以相对于其他服务和商品，我们会对它另眼相看。

科技领袖们历来表示支持网络中立性，但是，在近期的几次辩论中，他们在这件事情上保持了沉默。部分是因为现在许多硅谷巨头规模太庞大，已经不再需要网络中立了——毕竟，网络中立只是一个原则，用来保证无论有什么样的商业偏见，人人都能平等地访问资源、网页和网站。它事关言论自由，让那些小公司和网站可以像大公司一样容易使用和搜索。脸书、谷歌、亚马逊和网飞就是其中最大的个体，它们正在用塑造我们使用互联网方式的相似途径来塑造互联网提供商。

最初关于互联网“免费”的构想和现在的“资本主义机器”之间的斗争还在继续。欧盟对谷歌实施24亿欧元罚款，因其在购物和上市服务方面存在反竞争行为。欧盟的这一举动旨在维护公平交易，同样重要的是它表明了欧盟对于互联网的立场，它想要的互联网是自由的、解放的（也包括小企业）、公平的，就像最初的互联网拥护者所构想的那样。

20世纪80年代初期，PC机的出现对于技术变成一种大众消费品起到了很重要的作用。软件开发得到美国国家航空航天局和军方的资助，且随后在商业方面也得到了应用和推广。施乐公司（Xerox）的帕洛阿尔托研究中心成立于1970年，它的贡献在于研发了激光打印机、图形用户界面、屏幕、PC机和以太网等，此外，它还间接地推动了苹果、思科及微软的产品研发。1981年，IBM接替苹果，推出了自己的PC机（操作系统由微软提供），为PC机市场的大爆发铺平了道路。1985年，微软推出了Windows操作系统，并且在1992年推出了Windows 3.1，成了PC机的主流操作系统。

莱斯利·柏林（Leslie Berlin）是斯坦福大学的一名学者，也是一名硅谷历史学家。在帕洛阿尔托吃早餐时，他向我提及风险投资的兴起激发了一股潮流，从此计算不再只是一种专业追求，而是走进了千家万户。闲聊时，周围的一切都显得那么适宜。酒店餐厅稍显岁月痕迹，但颇受欢迎。几位出生于婴儿潮时期的商人身着休闲服和高尔夫毛衣，正在举办早餐会。外面则是一群梳洗整洁的千禧一代，他们一身T恤、牛仔和马甲，带着各自公司的产品，或是大步走在街上，或是正在停自行车，抑或在悠闲地喝着拿铁。总的来看，这一切简直和迈克·乔吉（Mike Judge）的热门电视剧《硅谷》中描绘的典型印象惊人地相似。

随着科技消费品的兴起，硅谷影响力上升的第二个阶段便是互联网的引入。互联网从美国国防部高级研究计划局（DARPA）资助的一项

研究发展而来，在20世纪90年代得到了广泛应用，并催生了一些流行的线上零售商，如亚马逊、易贝和克雷格列表（Craigslist）。

正如我们今天所知，20世纪90年代初人们刚刚开始接触互联网，随即硅谷便掌握了话语权，丹娜·博伊德将其描述为一个二分体系：其一是有着经典商业思维模式的硅谷，即硅谷创始之初的模样，包括芯片制造商生态系统和硬件创新实验室；其二是以生活方式、零售和文化为中心的商业模式的硅谷，它是一个全新的世界，以文化为纽带，面向消费者。

博伊德说道："那些技术新贵或者'麻烦制造者'引领了这股新潮流，已经成为我们所说的硅谷传说的一部分，它就这样诞生了。""这个群体已开始形成一整套的东西，并且在不断向前推进。"

自网景（Netscape）推出全球第一个广泛使用的网络浏览器Mosaic，身为风险投资公司联合创始人的马克·安德森（Marc Andreessen）便出现在了公众视野。而以他名字命名的公司也因投资过脸书、四方网、品趣志和推特而成为一个传奇。博伊德说："到目前为止，他都在扮演一个非常重要的角色。"他的公司安德森–霍洛维茨成立于2009年，自此风险投资人也成了大众名人。（过去风险投资并不是很有吸引力，如今做一个风险投资人和做一名初创企业的创始人一样变得富有魅力，这要归功于安德森，作为未来思想领导者的他已成为技术领域的灵魂人物。）

大众互联网的引入在硅谷创造了一个大熔炉，孕育着无穷的创造力、商机和创新。同时它还吸引了一批新的人才、金钱和利益。

这段时间里，在大量的投机资金和不断增长的互联网访问量的双重推动下，像亚马逊、纳普斯特（Napster）、谷歌和易贝这样的网站如雨后春笋般涌现了出来。1990—1997年，可以访问互联网的美国家

庭数量从15%增加到了35%。1995年之后，随着一系列新公司的不断涌现，这一增长速度不断加快。

博伊德说："截至1999年，硅谷涌来一大批MBA（工商管理硕士）毕业生，以期能够一夕致富。"当时，无论公司的内在价值和盈利情况如何，无论有没有尽职调查，无论采用哪种成熟的商业模式，公司的估值都在呈指数级增长。即便在没有盈利或收入的情况下，那些网络公司都能够让股市出现波动。到2001年，这种现象达到了一种狂热的地步。不过，如此繁华盛景并没有持续很长时间。人们把美国在线（AOL）和时代华纳之间命途多舛的合并看作一个临界点，从此打开了通向网络泡沫破裂的大门，公众信心也一落千丈。戴尔和思科也对自己的股票发出了大量卖出指令，加剧了恐慌。投资资本开始快速撤离，促使初创企业迅速跌落。价值数百万美元的公司在短短几个月内变得一文不值，市场价值损失多达1.755万亿美元，许多繁荣时期建立的初创企业纷纷倒闭。

虽然互联网泡沫破灭在经济层面造成了灾难性的影响，但整个90年代的发展和网络公司的繁荣使得消费者行为产生了重大转变，而这只会推动硅谷的地位进一步上升。在此期间，人们使用互联网来完成大量的工作成为一种自然现象；使用网络购物、寻找信息以及为内容和媒体付费变得司空见惯。而所有这些后来又催生出更多的内容和商业模式。同时它还建立了一种信任，人们会使用在线工具进行存款和纳税，并分享个人信息。

我们也看到了"贝宝黑帮"（PayPal mafia）的崛起，这个词是对前贝宝员工和高管的一种戏称。他们在2002年卖掉贝宝之后，又相继在硅谷创办了数家势头强劲的公司，并投资了众多初创公司，从许多方面定义了今日的硅谷文化。这些人包括贝宝创始人彼得·蒂尔，电子支付网站X.com的创始人埃隆·马斯克，贝宝首席技术官马克斯·列夫琴（Max Levchin），戴夫·麦克卢尔（Dave McClure）和查德·

赫利（Chad Hurley），领英（LinkedIn）的联合创始人、贝宝前执行副总裁雷德·霍夫曼（Reid Hoffman）等（名单很长，不一而足）。帕兰提尔科技公司、美国太空探索技术公司（SpaceX）、特斯拉、领英、Yelp（美国最大的点评网站）和优兔都出现在贝宝之后，它们的崛起都与这个著名的关系网有关。此外，这些公司使得一些创始人（其中许多人现在已是亿万富翁）变成了名人。2007年，《财富》杂志在一篇文章里就对他们日益增长的重要性进行了评述。

文章称“这群连环企业家和投资者代表着新一代的财富和权力”，“在某些方面，他们是硅谷的经典人物，可以轻易地获取资金，然后取得成功，从而激发更远大的抱负，取得进一步的成功。这就是人们从全世界各地纷纷赶来这里的原因。照此标准，我们可以把贝宝看作培养企业家的摇篮。”

在这个群体中，我们看见了彼得·蒂尔，一个顽固的自由主义者，他拥护这样一个理念，即政府总是干涉过多且效率低下。我们也能看到一股日益增强的旋律与主流相背而行，他们依靠反直觉的方式去创新。（这一点可以延伸到蒂尔的一个著名的主张，他支持不读大学而去创办一些能够改变社会的公司，或者践行一些更有意义的追求。）

博伊德评论道：“‘贝宝黑帮’是一帮真正重要的角色，因为他们引入了第一波金融思维的浪潮。”“他们没有携带任何文化背景，而且他们从事的是技术方面的工作，他们热衷毁掉旧事物，因此把技术看作一个改变现有系统的工具。”

这是硅谷崛起的一个关键点：先有“毁坏”，然后改变，不是变成一种可怕或者邪恶的东西，而是变成一种先进的、令人愉悦和向往的东西——且由此产生的术语能够被广泛采用。可以说他们是通过毁掉其他生意或者模式来赚钱。此时产生的技术决定论延续了达尔文进化论的主旨，也是硅谷领军人物一以贯之倡导的东西：创新就是我们

要正当地进步，发展和塑造这个世界，使之不再被条条框框所束缚，不被政府或其他任何东西所羁绊。所以就像优步那样，即使它正在破坏一个利润丰厚的行业，即使它以那些廉价、非协会组织的劳动力为基础，而且实际上还在亏损，但只要信心足够高，它就可以继续吸引资金。

此时此刻，寻找机会瓦解现有的过时产业变成了一种人们狂热追求的行为，而且各个公司都以此为自身使命。这股潮流还持续受到了哈佛大学教授克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）1997年的经典之作《创新者的窘境》（*The Innovator's Dilemma*）的影响，书中提出了“颠覆式创新”的理念（这个理念诠释了颠覆性或者破坏式创新如何利用更廉价的方式去创造新的市场和价值网络，从而取代旧的市场主导者）。颠覆式创新现在已成为硅谷一个人人都在讲的口头禅。

自2001年互联网泡沫破灭之后，硅谷开始反弹。这种情形在21世纪初的头几年尤为明显，人们常常将之归功于前面提及的“贝宝黑帮”。随着他们创造的品牌影响力不断提升，给风雨飘摇的国民经济带来了一种安全感，在这些公司的驱动下，全民开始信奉技术至上的信条。

在此期间的重要技术事件有：1998年，谷歌成立；2000年，史蒂夫·乔布斯重新执掌苹果；2002年，Spacex和领英成立；2004年，脸书和帕兰提尔科技公司成立；2005年，优兔成立。紧接着又有了第二波浪潮：2008年，爱彼迎成立；2009年，优步成立；2009年，网络信使成立；2010年，照片墙成立；2011年，色拉布成立。2008年的全球经济危机对这一复苏虽有所影响，但并未阻碍硅谷前进的步伐。另一个重要的日期是2007年第一代苹果手机问世。

这里提到的第二波浪潮是受另一种新的说法驱动，且一定程度上受了玛吉特·温曼琪等通信领域大咖的大力追捧。这是一种新的表

述，把硅谷公司描述为比技术更加特别的东西。他们认为互联网不再仅仅是一种连接彼此和搜索信息的方式；他们的理念更加理想主义，超越了蒂尔所钟爱的颠覆论；他们认为技术可以塑造世界，可以让世界变得更美好。随着这些公司开始大步赶超可口可乐、耐克、阿迪达斯和麦当劳等，他们成了有史以来最强大的消费品牌，并且开始对自己所宣扬的东西深信不疑。

博伊德说："所有的一切在2000—2001年都崩塌了（与互联网泡沫破裂一起），由此产生的结果就是那些MBA的毕业生纷纷离开了硅谷，但是那些仍然坚信技术能产生变革的人留了下来。"

2000年，比尔·盖茨和妻子共同创立了比尔及梅林达·盖茨基金会（Bill & Melinda Gates Foundation）。从2006年起，盖茨全职投入慈善事业，致力于解决全球的极端贫困和疾病问题，而他常常采用的手段就是利用最新的技术。马斯克于2002年创立了SpaceX，这是一家以太空旅游为目标的商业企业。创始人基金（Founders Fund）成立于2005年，投资对象是那些能够创造"革命性技术"的公司。2008年，彼得·戴曼迪斯（Peter Diamandis）和雷·库兹韦尔（Ray Kurzweil）创立了奇点大学孵化器（Singularity University incubator），位于加州的美国宇航局研究园。奇点宣称："我们相信我们的世界拥有人才、技术和资源，能够去解决任何问题，甚至去应对人类最紧迫、最持久的挑战。"谷歌于2009年推出了谷歌风险投资公司，其主要领域包括生命科学、医疗保健、人工智能、机器人、运输、网络安全和农业，旨在"不断开拓可能性"。这些公司的宗旨是：改善生活，改变行业。

"改变世界"成了一种营销口号，同时也成了一种经营理念，它使得硅谷又发生了一次历史性重大转变。在解决重大的世界问题时，他们宣扬的是彻底的利他主义言论，因此他们开始一点点接手国家成为一个世界建设者、道德指引者和思想领袖的角色。

盖茨并不是把科技带入慈善事业的第一人，但他也许开启了一个新趋势，由此慈善事业变得高度可见，且非常高调。硅谷的那些杰出人士赚了大把的钱，他们希望利用自己的力量和影响来解决世界上的难题，所以这项事业只会向前推进。此外，盖茨也开启了硅谷的另一股潮流，那就是将慈善和商业结合起来。

博伊德认为硅谷“从这里开始发生了有趣的转变”，那些资本家开始认识到应该把调整市场结构作为解决世界挑战的途径，而不再是慈善事业。“自此，新自由主义的意志自由论者和资本主义紧密结合，从而像硅谷一样成了一种模板。”社交网络和博客网站也在此时开始增长。博伊德说：“那些文化极客又强势回归，开始重新构想一些东西。他们对许多早期的社交网站、博客和社交媒体进行了重新构思，这些和赚钱一点都不沾边。”她说那些人常常一开始都满怀理想主义使命，但是当他们做的事情规模不断扩大并获得资金时，当然就与金钱扯上关系了。

温曼琪认为硅谷之所以能拥有如此大的影响力，最大的因素就是它从军事领域转向了日常消费领域。她说：“最初，核技术是为发展其他技术而产生，先是军事，然后是金融服务，但它始终是为那些专业人士和专业部门服务的，并不是真正意义上的面向外部。那时候许多重要的技术被开发出来，为今天所发生的一切奠定了基础。那时候开发的软件解决方案被越来越多地应用到非传统领域。”

还有一个重要的变化是，硅谷的公司不再限于服务商的角色，而是变成了大明星。它们开始制造属于自己的品牌，而不再是某种渠道或机制。

“曾经有那么一个阶段，软件公司都试图把创造的软件卖给传统行业。例如，那时候出现了大量用来优化出租车行业后台配送的应用程序。”温曼琪说，“事实证明，出租车行业并非成熟的软件买家，结果它们颗粒无收。于是硅谷公司继续往前迈进。‘我’要提供整套

解决方案，而不再指望传统行业采用那些‘我’认为代表未来的东西。于是有了优步和来福车（Lyft）。这样一来，加利福尼亚就有了许多标志性的新品牌。”

她说，这些新的消费品牌的名气迅速传遍了世界。美国因加州而闻名，因为它有能够直接吸引顾客的技术。从这一点来看，硅谷总体上和美国这个国家的命运是交织在一起的。

硅谷的第一个成果就是苹果手机，鉴于其软件的核心价值，它将软件研发的核心从亚洲的日本和中国台湾地区转移到了美国。温曼琪说：“人们花大量的时间去谈论硬件的外观，但重要的是如何使硬件与完美的软件融为一体。事实证明，这就是硅谷的实力，而日本没有。”突然间，许多标志性的公司在加州蓬勃发展起来。由此，硅谷提升了整个国家的经济地位，也许更重要的是，它也提升了国家的文化地位。

与此同时，技术已不再局限于日常互动，它变得更加深入，逐渐成为一种习惯和生活方式，甚至成了一种强迫症。突然间，消费者和他们所使用的科技品牌之间产生了一种新型的关系。

莱斯利·柏林说：“我想我会用‘亲密’这个词来形容这种关系。”她已经对硅谷进行了近20年的研究。“我们和这些技术有着亲密的关系，它会影响到我们的自我感知，这是前所未有的。硅谷就是这样渗透进了每个人的骨髓。”

硅谷有些著名的、利他主义的愿景是真实的，但其中也有一些已经陷入了疯狂追求新闻头条的泥淖，还有一些随着时间的流逝已经变质了，这些公司已经不再是技术天才的发明，而是变成了一部部赚钱机器。

温曼琪说：“现在我手机上装了谷歌的应用，可以查看国会图书馆和维基百科中的任何东西，这真的改变了生活。”她认为一些硅谷公司的伟大抱负应该得到鼓励。“我们希望这些抱负能实现，因为一旦实现，将会带来许多积极的变化。”

这种真正的创新思维大概是硅谷最大的优势了。“硅谷就像一个巨大的实验室。”温曼琪说，“硅谷的企业家如同那些拍电影或制定法律的人一样，他们许下崇高的誓言，说要使人们的生活变得更好，只不过有时他们真的做到了，有时却做不到。”

硅谷的公司继续仰仗豪言壮语，但是近些年来，媒体对技术领袖和科技公司的行为越来越挑剔。在一些吹毛求疵的报道中，硅谷的领导者经常被定位成猖獗的帝国主义者或人类自动化厄运的缔造者。还有一些恶毒的专栏嘲讽他们傲慢、野心太大而且对其他的声音置若罔闻。但是普内特·卡库尔·阿希拉（Puneet Kaur Ahira）却认为情况更加微妙，她是奥巴马政府首席技术官梅甘·史密斯的特别顾问（阿希拉和史密斯都是前谷歌员工）。坐在曼哈顿一家热闹的Le Pain Quotidien餐厅里，她谈论着在两边工作的经历。此时是12月底，会时不时有假日购物者或者工人来买咖啡，因此会对她的谈话有所干扰。她指出，许多公司开始的时候都是抱着真诚、大胆和乐观的理想主义。

阿希拉说：“如果可以的话，请你看看逻辑流程的源头。当拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）创立谷歌时，他们的目标是用一种简单易行的方式来搜索世界上的信息。这并非易事。他们的解决方案优雅且直观，从这个角度来看，他们所开发的东西确实非常杰出。我觉得一定有一些强大的东西，促使他们去设定一个这么宏大的目标并去实现它。他们实现了公司最初的愿景，这意味着他们会把标准提得更高。在整个科技界，有一套很流行的说辞，你会经常听到人们互相询问，‘我们如何利用自己的才能、知识和资源

去把不可能变成可能？什么样的追求真正值得我们付出时间、精力和努力？’这种情感绝对是真实的。人们有这样一种观点，那就是如果你去追求解决最大的问题，那么金钱就会随之而来。但也有危险与这些宏伟的目标并存，那就是傲慢和狂妄自大。”

随着硅谷公共影响力和经济实力的不断提高，其公司内部的文化也随之发生了变化。如果你和其中任何一家公司的员工聊天，他们无一例外地会对公司的创始人及其高尚的目标表现出一种真诚的、有时近乎迷信的信念，即便当公司上市后，公司的初衷已有所改变，他们还是如此。

博伊德对这个问题也进行过思考，她曾在硅谷多家领先的公司工作过，对于硅谷不断演变的角色有切身体会。她说：“我在所有这些大楼待过，它们一开始都异乎寻常地开放，后来却变了，所有的公司都是如此。”她补充说，IPO（首次公开募股）往往是一个转折点。“2004年IPO之前，谷歌实际上还是一个非常透明的公司，而IPO就是它的一个转折点。当时我还在谷歌工作。拉里和谢尔盖每周会组织一次TGIF[注]全员庆祝会，在那儿他们会站出来和大家分享本周发生的大事，并回答大家提出的问题。我到现在还记得IPO前的那个周五他们登台讲话的情形。”

据博伊德回忆，那是谷歌发生转变的关键时刻，它从一个“不作恶”[注]的理想主义公司变成了一个封闭的、以利润为导向的公司。“他们走上台，样子就像是说，‘你们需要知道，我们不能再提前告诉你们任何关于股东的事情了，这样是不允许的，因此我们将无法回答你们提出的大部分问题’。这的确是一个根本性的转变，因为之前的文化氛围是员工一直都知晓发生的一切。但是由于证券结构的运作方式，一个上市公司已不允许再那么做了。这一下子改变了公司的生态环境，而他们对此也非常坦诚。我之所以还记得那次庆祝会是因为

他们清楚地向大家表示他们也是身不由己。这是一种挑战，从那时起他们开始在午餐室就餐时锁门，因为害怕泄密。”

尽管如此，他们还是会继续主持实验室，支持创新，支持那些雄心勃勃、影响深远的壮举——他们称作“登月计划”（Moonshots）——范围从太空旅行到解决世界性的难题。博伊德说，公司能够继续发展是因为对那些满腹才华、心怀理想主义的工程师来说，此类壮举是一个关键的吸引力。“他们的任务就是去猎取人才。他们会说，‘嘿，你是一个年轻的计算机专家，你正在构建神经网络是因为你喜欢它。如果你梦想拥有自动驾驶汽车，就到我们公司来吧’。登月计划根本与盈利与否无关。”

她说，两位创始人还是会经常和他们在一起。“对于登月计划，拉里总是寸步不离，他只关心这个，对公司运营毫不在意，说那些都是CEO（首席执行官）埃里克·施密特（Eric Schmidt）的活儿。拉里关注的是那些最有趣、最难的技术问题。他一直在尝试引入一些有趣的人才。为了得到那些优秀的人才，你需要给他们梦想，让他们去为之努力。”

取得技术成果是一个方面，不过硅谷当然不会止步于此。它的野心越来越大，除了那些未知的领域，连我们生活中那些传统世俗的领域它也有涉足，从人行道到学校的教室，它许诺都要进行彻底改造。在对电缆网络或郊区购物中心进行改造时，基于它已有的公民软影响力，硅谷的领导人已将目光放在管理和政治层面，这样一来，他们就直接超越了边界规定，跨过了选举和国家控制。当硅谷把目光投向政府时，又会发生些什么呢？

---

1. 熨斗区（Flatiron District）是纽约市曼哈顿的一个街区，得名于熨斗大厦，23街、百老汇和第五大道在此交会。——译者注

2. STEM是科学（science）、技术（technology）、工程（engineering）和数学（mathematics）四门学科英文首字母的缩写。——译者注

3. 这句话的实际含义是：求知若渴，谦卑若愚。——编者注

4. IGIF（Thank God It’s Friday）的意思是：感谢上帝，今天已是星期五。

5. 这是它的公司口号。——译者注

02 硅谷与政府

撇开政治不谈，这简直就是一本儿童画册：扎克伯格与居民肩并肩地在达拉斯社区纪念马丁·路德·金的花园种树；和达卡[注]逐梦者（DACA Dreamers）或者退伍军人坐下来闲聊；在北卡罗来纳州的夏洛特赛道与小戴尔·恩哈特（Dale Earnhardt Jr.）有力地握手；与一群年轻的非裔美国学生在北卡罗来纳州立大学谈论多元化的重要性。如果把以上这些事和一个方下巴、身穿休闲裤和纽扣领衬衫（袖子卷起）的人联系起来，你看到的将是一个千篇一律的公职人员候选人形象。但这次除外，他脸色苍白，头发卷曲，略显书呆子气，身着深蓝色牛仔裤和深灰色T恤。

虽然爆炸性的新闻让公众怀疑俄罗斯影响了美国总统选举，而脸书和来自俄罗斯的投资人有一定关联，但关于扎克伯格有可能竞选总统的猜测仍在不断发酵。

扎克伯格那个著名的2017年目标——“走遍美国每个州”，去了解真实的美国人——宣布之后，外界对他政治意图的猜测达到了顶峰。继备受争议的总统选举之后，他在“动荡的一年”公开表明姿态，立志“和各地的人们谈话，了解他们如何生活”，听他们讲述自己的故事，并研究一下如何利用技术“改变游戏规则，使其适用于每个人”。各大新闻媒体都热议扎克伯格可能正计划（或者说至少最终会）竞选公职。脸书董事会也证实已经批准给这位CEO两年的公共服务假期，同时保留对公司的控制权（如果他愿意的话）。

扎克伯格的公开声明在修辞上更加庄重。2017年他在哈佛大学毕业典礼上做演讲，字里行间都是一种公民姿态。他呼吁千禧一代去认

识这个世界正在面临的挑战，心怀一种集体目标和社区意识，并通过创新、企业家精神和勇气来解决人类面临的最大问题。他呼吁建立一个“新的社会契约”，通过向成年人普及类似“普遍基本收入”（universal basic income）和持续教育等概念，为所有人提供平等的机会，以便适应不间断的技术变革。

“对我们这一代人来说，我们的挑战就是去创造一个人人都有使命感的世界。”在这所常春藤联盟高校，面对一群被雨水浸湿的毕业生、家长和学者，他说，我们应该回到太空竞赛。他援引肯尼迪和埃德加·胡佛（J. Edgar Hoover）作为时代的例证，证明美国人可以走到一起，大步向前并建立伟大的事业。

提到那些确切的挑战时，他说：

“我们的父母当年毕业时，使命感确实来自工作岗位、教会和社区。但时至今日，技术和自动化正在淘汰很多工作，各个社区的成员数量正在下降，许多人因感到与社会脱节而沮丧，并试图去消解这种沮丧。当我四处旅行时，曾和青少年拘留所的孩子及那些阿片类物质成瘾者一起坐下来聊过，他们跟我说，但凡他们有事情可做，生活可能就会有所不同……

“每一代人都有其决定性的作品……有数以百万计的志愿者为世界各地的儿童接种了脊髓灰质炎疫苗，也有数以百万计的人建造了胡佛水坝和其他一些伟大的工程。

“这些项目不仅使那些从事这些工作的人产生了使命感，而且还让我们整个国家感到自豪，那就是我们国家可以做一些伟大的事情。那么现在轮到我们了，我们也要去做一些伟大的事情……”

从许多方面讲，扎克伯格的政治觉醒与整个千禧一代在政治参与态度上的大幅度转变是同步的，这是因为他们中越来越多的人达到了

候选年龄。很有可能他的追随者会越来越多。36岁的斯库特·布劳恩已然走上了多元化的道路。他是一名企业家和职业经理人，最近他就从打理贾斯汀·比伯（Justin Bieber）的经纪事务转向了政治，据报道，他正在考虑竞选加州州长。他的公司SB Projects对外宣称自己是一家“多元化的娱乐和媒体公司，从事的业务包括音乐、电影、电视、技术和慈善”。

一直以来，人们对千禧一代的定义就是他们对政治漠不关心。他们也就是在社交媒体上通过点赞来表示支持婚姻平等和冰桶挑战赛，他们也会购买良知产品（ethical goods），不过直到最近，他们去投票站投票的人数仍少得可怜。学生债务、生活成本上升以及气候变化给他们带来了巨大的经济挑战。鉴于此，这种情况就有点讽刺意味了。如今，经过了美国大选和英国脱欧，两个国家都出现了巨大的代际分裂（年轻人处于劣势），这时他们才开始主动参与政治。此种情形可能会在未来十年发生巨大改变。根据皮尤研究中心（Pew Research Center）的调查结果，在2016年的总统大选中，千禧一代和X世代[注]的选民首次超过了婴儿潮一代。在英国，工党在2017年的大选中获得惊人的多数席位多半要归功于年轻选民。据《标准晚报》（*Evening Standard*）的一项民意调查显示，35~54岁年龄段的公民有相当多数量转向了左倾的工党。总的来说，千禧一代在态度和价值观方面表现得更加自由。

扎克伯格会成为下一个总统候选人吗？2017年他的政治姿态大幅升级，但随后展开的却是一场独特的长期运动，意在将他自己重新定位成一个可爱的、全面的公众人物。

当回溯马克·扎克伯格（或者叫他“扎克”，他喜欢数字社交圈这样称呼他）在照片墙上的帖子，你会注意到自2014年以来发生了微妙的变化。从那时起，他就在战略性地打基础，要把“马克”这一品牌塑造成一个平易近人、聪明的居家男人。他经常晒一些家里的狗或

女儿马克斯的照片。尽管许多硅谷人士尝试与文化接轨，但通常表现出来时都有点缺乏自我意识或者两耳不闻窗外事。扎克伯格试图将他的公众形象塑造成一个“有趣的家伙”。他采取的举措包括与比尔·盖茨一起拍摄了拙劣的滑稽喜剧小品，并邀请摩根·弗里曼（Morgan Freeman）为自己的智能助手配音。在飓风玛利亚过后，他还通过VR（虚拟现实）技术报道波多黎各受灾现场，他的目的是通过脸书募捐150万美元用于救援。借助VR技术，他以卡通化的形象出现在非常真实的受灾现场，然后快速访问月球，之后又回到客厅看望他的狗。这是一次著名的判断失误，完全没有达到预期的效果。

他的许多“坦率的”社交快照也能明显看出来是设计过的——扎克伯格参加新奥尔良狂欢节或者约会之夜，拍的都是温馨的家庭镜头；（不过，相机是如何知道要巧妙地从背后映衬着灯光去拍摄他和他的妻子？）或者当他宣布即将迎来第二个女儿时，镜头又正好拍到了他和三个姐姐满脸真诚的照片。

在某些方面，扎克伯格是下一代政治家的模范样板。如果说之前的政治家不是律师就是银行家，他们清一色的西装、佩戴红色或蓝色领带，那么扎克伯格则全面代表了千禧一代的价值观。他年仅32岁，总是穿着运动鞋，会讲汉语，同时也是一个科技巨头、慈善家、全球主义者和社交媒体的偶像。

然而，把扎克伯格看作政治家的想法也招致了一些令人不安的问题。如果把美国大选和英国脱欧事件看作社交媒体的原始力量塑造政治话语（并左右选举结果）的一次教训的话，那么如果脸书把它收集到的海量数据用于战略意图会怎么样呢？在英国的剑桥分析公司违规窃取数据的丑闻曝光后，一个最令人震惊的例子也揭露出来——脸书内容可以以多种方式进行调整，以推动高度个性化的热点话题，并可能影响人们对选举的看法和情绪。目前尚不清楚俄罗斯支持的脸书页面和帖子在多大程度上对美国大选造成了影响，但是假新闻、社交媒

体头像和机器人所带来的影响，以及它们塑造和扭曲数字世界的能力却日益明显。尤其是刚刚发生了罗伯特·穆勒（Robert Mueller）对13名俄罗斯公民和三家组织提起公诉，指控他们欺诈并密谋对美国2016年总统大选施加影响。脸书、推特、照片墙和优兔等社交媒体上的头像、帖子和被盗用的身份被认为加剧了美国人之间的分歧。脸书尤其引人瞩目，在长达37页的起诉书中，脸书被提到了35次。脸书一直对这一指控持积极态度，并欢迎这一调查结果，但负责脸书公关业务的副总裁罗布·戈德曼（Rob Goldman）在推特上发表了一篇措辞激烈的长文，否认罗伯特·穆勒的指控。但这一立场很快遭到了公司的斥责。不过，从起诉书中我们可以清楚地看出，俄罗斯支持的广告只是脸书内部用于影响变革和进行扭曲所使用工具的一小部分。根据美国《连线》杂志的一篇报道，粗略计算大概有1100万人看到了俄罗斯广告，而相比之下，有1.5亿人看了俄罗斯操控的帖子。这是一个利用多渠道、有针对性和浸入式的社交媒体体验来影响变革的例子。当然，这一点脸书当时也没有意识到，不过我们可以想象一下假如当时这些被一些愤世嫉俗的人利用，后果会怎样。

根据剧情发展，马克·扎克伯格很有可能会成为一名政治要人。他能当选总统吗？

如今，他在脸书之外的形象越来越难以控制了。在剑桥分析数据泄露丑闻后，扎克伯格的领导力被人们广泛诟病。他在电视采访中表情呆板僵硬，可笑的是，他还不断地说脸书就是一个“社区”，就好像社交网络是某种形式的教堂大厅，这一切都显示出他极度缺乏自我意识。同一周内，脸书首席运营官谢丽尔·桑德伯格也戏剧化地用了一些诚恳的言辞来表达对“信任”的重视。但很显然，这没什么用。两项活动都是在精心安排下进行的，几乎没有受到采访者的挑战［除了科技媒体Recode的卡拉·斯威舍（Kara Swisher）和科特·瓦格纳（kurt Wagner）进行的采访］。这些采访都没有提供给英国的新闻媒体第四频道、《卫报》或者《观察家报》，正是这些媒体曝光了剑桥

分析数据泄露事件，而它们一定不会让扎克伯克风平浪静。第四频道的新闻主播琼·斯诺（Jon Snow）甚至还发表了一封公开信，呼吁脸书做出回应。但是一旦脸书成为一家媒体会怎么样呢？游戏规则会彻底改变。

上述这种微妙的操控不仅仅能在脸书网站上进行。随着面部识别、语音激活和交互式家庭集线器等新的消费技术成为常态，操控可能会变得更加普遍。视觉与听觉技术是智威汤逊预估的2018年最大的消费技术趋势之一，这一趋势主要是探索新的消费技术如何越来越好地倾听我们、观察我们，然后以惊人的速度迅速做出回应。我们的日用品正在被装上智能相机和最新的视觉识别技术，然后再结合机器学习来分析图像、情感和面部表情——同时也能识别人（甚至是他们的宠物）。与此同时，语音识别和自然语言处理（NLP）技术的发展使得人们可以和机器交谈，可能这都是之前在科幻电影里才有的场景。该技术可帮助人们使用语音激活产品、与虚拟管家交谈或者查询信息，而在这之前，人们必须在谷歌搜索栏输入要搜索的内容才能查询信息。根据高德纳公司（Gartner）的说法，现有50%的手机互联网搜索是通过语音完成的。2017年Amazon Echo（亚马逊智能音箱）的销量达到了2200万台。这些新技术的结合为人们的生活提供了新的、深层次的洞察，但这些却很容易被用于政治用途。

除了自助通关系统外，面部识别技术已变成一种金融身份认证方式。在中国，如果使用了阿里巴巴的呵呵付App，在肯德基的任何一家分店，用户只需要微笑一下就能付款。iPhone X首次推出了用于手机解锁的面部识别系统。谷歌旗下的Nest推出了售价299美元的Nest Cam IQ，内置面部识别技术，可以区分家庭成员和陌生人。

视觉技术风险投资基金LDV Capital的普通合伙人埃文·尼尔森（Evan Nisselson）最近在公司告诉我们：“通过计算机视觉分析，视觉互联网使所有无生命的物体都有了眼睛，这些带有摄像头的物体

使那些公司可以初步收集计算机视觉和人工智能算法数据，并进行分析。其分析可能包括对象识别、情绪分析、手势识别及更多的人类行为，这些将影响到所有的业务部门和人类。”据LDV Capital预测，嵌入式摄像机在未来5年内将至少增长220%。

如果Amazon Echo（还有其同类产品，比如谷歌的Assistant和苹果的智能语音助手Siri）成了我们家家户户的耳朵，那些大的科技公司很快就能够分析我们的阅读习惯、对话和政治话语，相对之前以屏幕为主导的互动，这是一个全新的层面。智威汤逊收集的数据显示，89%的千禧一代在网上购物时都会使用亚马逊购物搜索引擎。亚马逊新推出的人工智能照片识别购物助手Amazon Echo Look就是一个超强的、具有认知功能的消费者调查工具，它会拍摄客户试穿衣服的照片，收集大众对他们着装的评论，存储和分析视觉内容并提供量身定制的推荐。这些App收集的信息是否会超越消费主义，并侵犯我们的公民参与，从而最终左右到选举活动的走向？感恩节餐桌上的政治谈话是否会用来制作更加适合、更有针对性的广告和消息？互联电视上的照片识别技术是否会用于解读人们在看政治广告时的情感和情绪？尽管这些还没有发生，但已经为期不远了。

消费者，尤其是那些年轻人，似乎对硅谷作为政治领导者这一构想非常看好。2017年，智威汤逊为本书开展的一项民意调查显示，84%的美国消费者表示会将选票投给硅谷领导者去担任从市长到总统各级政府职位。91%的民主党人、89%的城市居民，以及少数族裔（89%的黑人或非洲裔美国人、89%的西班牙裔美国人）更有可能把票投给科技人员来担任政府职位。不出所料，年轻的受访者也更有可能在政府职位上投票给科技人员：15~20岁的人中有90%，21~34岁的人中有88%，35~54岁的人中有85%，55岁以上的人中有79%。这就意味着88%的千禧一代会投票给硅谷精英去担任公职。

即使扎克伯格没有想当总统，脸书也可能成为一股强大的力量，大到能够确定一位成功的候选人并影响选举结果。考虑到这些硅谷公司在学习和预先控制人们的情绪方面对大量个人数据和人工智能的融合能力，甚至在创建数百万个性化、有针对性的体验时所涉及的范围（如谷歌、推特和脸书所做的），那么在他们营造的数字化背景下设计出一个独特的、适合每个人的候选人就不遥远了。网飞（Netflix）的主页就已经做得非常个性化了。当脸书开发的未来技术发展到3D、AR（增强现实）、VR等阶段时，看着书上的字逐渐飞出页面，想想也很有趣。如果当时希拉里·克林顿因为没有出现在关键的州而受到批评，那么现在扎克伯格很快就可以以虚拟形式出现在任何地方。所有这一切都与数字平台、社交媒体和技术在政治和选举中发挥的更大作用密切相关。

如果扎克伯格或者他的某个同行参选并当选的话，那么未来可能会发生重大变化。有人会说脸书和亚马逊已经接近一个民族国家（毕竟世界上近1/3的人口都在用脸书），但它们的平台和服务仍然是参与性的，仅限于某些行为，如社交和购物，只有在它们各自的领域内才具有可操作性。从某种程度上来讲，它们至少也受到消费者力量的监督。与此同时，它们的创始人的偏见和扭曲的信念也只是在他们慈善捐助和投资的企业内起作用。埃隆·马斯克认为普遍基本收入可以解决迫在眉睫的由自动化导致的失业危机，但这只是一个演说的话题，而非政策。一种新的技术驱动的、超个性化的教育方法被看作解决破碎的教育体系的途径，它为低收入公民创造了平等的机会，同时还创造了一个永不过时的社会。这种教育方法忽略了由社会经济结构、系统性多代失业和文化权利剥夺造成的无形的教育差异，但目前它仅限于一些由技术大亨支持的采用新考试方法的私立学校。硅谷支持的科学奖励基金奇怪地、不成比例地支持白人男性，但这并不会使女科学家止步，目前来看这并不是她们唯一的资金来源。

当它们在社会上会占领更大的范围，并开始取代国家，其操控的力量将变得更大。那时候它们将不再仅仅是一个个社交网络或者互联网超市，我们将不得不生活在它们创建的这些结构中。

所有的事情开始的时候都是积极的、清白的。那么你为什么不希望数据被免费共享？为什么不想要无缝服务？在硅谷政治体制中，政府系统将更加数字化和自动化，办公效率会更高。不过，那样的话就很容易发展到用跑腿兔一类的平台取代紧急服务，由承包商提供按需消防服务，或是由社交媒体来调控如供水和城市道路一类的服务。（当出现了动态定价，或者没有足够的优步消防员，或者没有背景调查时会发生些什么？）当你在脸书上班时，工作、生活和社交就已经模糊为一体了。在这样一个不太遥远的世界中，公民身份、就业和消费主义之间的界限连同消费者投票、所有存储在脸书上的个人政府文件以及用于公众监督的个人履历可能同样会在一个连续的生态系统中变模糊。随着像亚马逊这样的公司转向金融服务和身份验证，高收入消费者可能会得到更好的待遇。Echo Look等设备使亚马逊变成了一个社交网络，它可以将用户的金融影响力和社会影响力结合起来并进行评估，以便为竞选活动或制定政策提供信息。在脸书的公共议程中，他们似乎特别关注可持续发展和同性恋、双性恋及跨性别权利；同样受关注的还有广泛的新自由主义信仰体系——它们又一次融为脸书这个主要消费品牌的一部分，但这也会在其内部产生一些具有离间作用的言论。千禧一代新自由主义能否取代现在美国国内的极右翼领导？会一样引起分裂吗？特朗普可能疏远了这些沿海的自由主义者，但是对于那些工作并生活在加利福尼亚北部小范围的特权人士和常春藤联盟的毕业生来讲，他们的信仰体系并不能代表每一个人，毕竟进步主义本身就带有一定的精英意识。也许政府最后会成为一个由算法驱动的政府，它会不断地更新消费者品牌，在不断解读消费者情绪时也会受其影响。区块链是一种分散的、即时更新的数据库技术，可以立刻对任何问题进行投票。或者我们也可以像进行BuzzFeed调查一样，简单地进行投票。

罗伯特·摩西（Robert Moses）是20世纪中叶一个具有传奇色彩的城市开发商，他在很多方面的做法都可以作为一个提醒，警示我们硅谷借助公民影响将会产生什么后果，并引以为戒。摩西将自己的城市愿景强加于战后的美国，他将城市中那些破败的街区连根铲除，建造了新的现代化的开发项目、公园和游泳池，并修建了可以跑汽车的宽阔道路，因为他把汽车看作美国经济未来的核心。他还在现存的历史名城之间架起超级高速公路。他还在“城市更新”的旗帜下建造了新的住房项目和社会实验项目，为贫困人口提供住宿，而这些高度同质化的街区之间是彼此隔绝孤立的。对于城市内现存的那些相当成熟的复杂的生态系统他都视而不见。1961年，简·雅各布斯（Jane Jacobs）在《美国大城市的死与生》（*The Death and Life of American Cities*）一书中对此进行了细致的观察，她支持并强调要保留城市中自然而然形成的这些街区。硅谷正在向我们推销的是一种现代化的、以数据为驱动、醉心于技术的未来愿景，它和摩西的愿景类似，也含有偏见和盲点。而现在他们离实现类似的抱负越来越近了。扪心自问，我们真的想要那些茫茫一片的无人机为我们提供一切吗？公共交通应该变成按需提供吗？无人驾驶汽车真的是我们的未来吗？高效率、不断提高的可持续性和技术进步都很好，但随着城市生活中越来越多的东西被连接到互联网，我们彼此之间的互动也变得越来越商业化了。

亚马逊的Echo和Google Home（谷歌家庭）的集线器现在都降到了30美元的低价位，这是因为硬件并不是产品，我们才是。我们彼此之间的互动、我们的一举一动以及我们的购买行为才能够产生对销售和广告有价值的数据。当整个城市都被连接起来，所有的城市生活就都变成了另一种产品。

硅谷现在比大多数行业更有能力发挥政治影响力，并且是以我们闻所未闻的方式来进行。每一天它都同时充当了政府的供应商、合作者、赞助商、顾问、沟通者、竞争对手以及敌人。它的那些平台已经

成为民主、选举和政府不可或缺的一部分。它的公司和风险投资基金获得了比以往更多的资金。2017年，苹果公司的现金储备超过了2500亿美元，而2016年11月美联储的账面资金也不过1180亿美元。作为一个庞大的经济集团，苹果在消费者技术方面的巨大繁荣更加增强了其实力，从而使得所有的创新重点都转向了商业产品。政府也不再像20世纪30年代到80年代那样去激励创新了。据市场研究公司未来市场洞察称，到2020年，全球消费者技术市场的估值将达3万亿美元，高于2015年的1.45万亿美元。印度和中国正在推动新的需求，预计美国将继续投资升级既有技术。

硅谷公司比任何人都更加了解消费者，了解每一个公民。总体上讲，它们在某些方面比朋友或家人还要更了解你，因此其他行业当然更无法与之相比。比如，制药公司不知道你多久查一次自己的星座，埃克森美孚不知道你何时采用了B计划，也不会知道上周你是否在墨西哥城、斋浦尔或上海旅行，以及你在那些地方都搜索了哪些信息。而硅谷拥有大量丰富的消费者数据，不受地理边界和治理范围的限制。它们存取的数据正变得越来越私密和全面。电子记录可以获取我们的健康和生物数据、我们的银行账户信息以及从语音识别命令中获取的数据。这种技术可以通过读取面部表情来实时分析人的情绪。

硅谷也会在传统的势力范围内运作。如许多石油和制药公司那样，它也是跨国性质的。同样地，它也会随着自身的迅速增长而扩大对华盛顿特区的投资。它也会去游说政府，也有自己的政策首脑，并且也有了自己的一席之地。不过，硅谷可以开发的还有其拥有的巨大的文化影响力以及与消费者的亲密关系，这又会导致一些有趣的新矛盾。它会像其他大型石油和制药公司一样去游说政府，同时也会利用其员工和消费者（通常都是一回事）的公民基础去影响变革，即使这意味着会对抗传统政府。

硅谷公司，尤其是大公司和政府之间的权力格局正在持续改变。相比其他公司而言，那些大的科技公司对发表政治言论表现出更大的兴趣，这是它们品牌塑造、自我意识不断提升的必然产物，旨在标榜自己是积极的力量（而不仅仅为了获利）。苹果和谷歌同迪士尼和可口可乐一样都属于全球最具影响力的品牌。与以往的工业浪潮不同，它们所做的事情不仅仅是为了争夺权力，还为了创造奇迹，现在它们正在将政治作为一种营销策略。全球最强大的十大品牌中就有几家公司在诸如英国脱欧、保护个人隐私和2016年美国总统大选等问题上表明了政治立场，这标志着历史上多年来通常保持中立的企业公开向政府发起了挑战。如果一个商业品牌有足够的信心在一个反对政府的政治问题上公开发表言论，这标志着一种范式的转变。比如苹果、脸书、谷歌和微软的领导人主动出来批评特朗普总统退出巴黎气候协议，户外服装品牌巴塔哥尼亚（Patagonia）正在起诉美国政府不断缩减对国家公园的保护措施，扎克伯格（而非美国总统）正在与达卡逐梦者会面。不过这种激进主义也与它们作为消费者品牌的角色有关——它们需要表现出与时代和舆论的联系，即便总统不这样做。许多品牌公开在2017年美国超级碗比赛当天同步举行政治宣传。爱彼迎投放的“WeAccept”宣传广告就是一个例子，它是针对特朗普总统对信仰伊斯兰教的国家实施移民禁令发起的，意在强调自己的包容性政策。（不过，广告中却没有一个人佩戴希贾布[注]，这表明他们还是有其局限性。目前尚不清楚这是一个战略疏忽还是仅仅因为他们太蠢。）

如果政府的政策与硅谷的利益相悖或者妨碍了它们赚钱，它们就会试图通过用充满号召力的口号把自己的用户动员起来进行抗争，这让硅谷与政府的关系变得更加复杂。在一次优步的经营活动遭受政府的限令后，它就向用户喊出了“你们不想要这个！写信给你们的州长！”鼓动用户帮助它推翻政府的限制和禁令。爱彼迎在动员其用户方面形成了一整套策略，如在内部建立了爱彼迎语言社区，提高用户维权意识，建议他们给谁写信，让他们去游说政府，允许他们继续出

租公寓和房屋。我们可以把爱彼迎描述为一个新型的共享经济“行会”，它在召集会员去推动房产共享方面已经制定了一个全面的战略。也许它有自己的政策首脑，它也会去游说，但是通过上述方法它不仅获得了商业利益，还巧妙地占据了“革命的激励者”这一立场。象征手法很重要。爱彼迎这家公司已经变成了人民而非国家的捍卫者。

和硅谷相比，联邦和地方政府却没有那么大的金融影响力，由此便产生了这种重大的变化。过去关键领域的创新都由政府引领，而现在变成了硅谷；它还越来越多地承担了一些核心治理工作。这不仅仅体现在马斯克打造的太空飞船，现在，越来越多的美国航空航天局和政府合同都在进入硅谷，这是因为硅谷的商业公司拥有更多的资金和更多的创新。这就促使联邦项目去主动尝试向硅谷机器人初创企业示好，并获得一些可能与军事和政府用途相关的技术产品的股份。现在驱使人们去解决问题和创新的力量已经发生了360度转变。英国政府正在借助谷歌名为“深度思维”（Deep Mind）的机器学习来帮助其健康服务领域，并借助帕兰提尔进行数据分析。（据报道，新奥尔良已经在试验帕兰提尔的警务预测技术。）硅谷逐渐变成了一位“专家”朋友——而作为普通民众的我们对这一变化也感受深刻。曾经，是政府把我们带到太空，是我们政府的科学家建立了互联网，是我们的国务卿去制定战争策略，而现在我们一心指望这些科技公司引领我们走向未来。

现在，这个群体不仅主导了政治话语权，而且还在不断扩大这一话语权，成了政府和政治渠道进行社交媒体营销的引擎。竞选活动通过社交媒体去运营，然后大获全胜。政治新闻在社交媒体平台被传阅，然后被扭曲。脸书、推特、优兔和照片墙等现在都被用来进行政治竞选，而且上面还有政府的官方网页。还有一个例子，作为数据分析师和流动人员，硅谷人才已经成了政府的核心顾问。

社会以及政府的许多方面正变得越来越数字化，这往往需要私营企业参与其中。而且随着这些领域的公司成为经济增长的主要动力，许多政府欲将硅谷培育为其商业伙伴。奥巴马就曾在SXSW[注]大会上开玩笑说，他想聘请在场的每一位观众。显然政府正在向技术靠拢，这是因为技术在人们心目中已经成了未来的代名词。

同时我们也能看到更宏观的一面。硅谷技术最终会加剧政府来自方方面面的压力，且缩减了政府收入，从而削弱了它的实力。自动化、机器人技术和人工智能都在不断地加剧失业。自动驾驶汽车、传感器和自动化将会大大减少停车罚单、超速罚款等这些财政收入最主要的渠道。爱彼迎等平台操纵、扭曲了房屋和租赁价格，迫使低收入消费者退出了市场。新技术制造了大量的道德困境，这不仅需要政府去研究、理解和预测，还需要它去规范，而这进一步给政府资源施加了不小的压力。出于保护隐私的需要，广泛使用无人机的行为必须得到监控。总而言之，这就像是一种千刀万剐般的死法，一种缓慢（或者不那么缓慢）的消耗战。硅谷以“效率”来对抗政府的缓慢和官僚主义。政府的缓慢即使是一种深思熟虑的表现，也会被科技公司公开定位成对进步的阻碍。那么，谁会笑到最后？

---

1. 达卡项目是美国前总统奥巴马推动的一个旨在帮助那些16岁前进入美国的非法移民在美国获得合法身份的项目。——编者注
2. X世代指20世纪六七十年代初出生的美国人，这批人身上有着不同程度的不负责任、冷漠和物质主义等特点。——译者注
3. 希贾布是穆斯林妇女戴的面纱或头巾。——译者注
4. SXSW即西南偏南大会（South by Southwest），是每年在美国得克萨斯州奥斯汀举行的一系列电影、音乐和多媒体交互的艺术节。——译者注

控制感：华盛顿发生的变化

2016年12月下旬一个寒冷的早晨，许多人已经开启了度假模式：购物、返程回家或者旷工去聚会。不过，希拉·克鲁姆霍尔茨（Sheila Krumholz）并没有这样做。她是响应政治中心（CRP）的执行主任。这是一个非营利性、非党派性质的研究小组，总部位于华盛顿。他们的任务是追踪金钱和游说对选举和公共政策的影响，并寻找利益冲突点。克鲁姆霍尔茨现在很疲惫。总统大选期间她马不停蹄地忙了几个月，而现在另一个大旋涡——特朗普总统选举的余波又接踵而至，这样一来她的公司就又有大量事情需要追踪。

提到特朗普政府，克鲁姆霍尔茨说："我们的任务就是去促进这样一个理念，即无论你的职位如何，你都需要获取信息才能进行基本的尽职调查，进而对政府进行问责。我们要确保政府制定的政策是基于它的优点，而不是为了钱。现在金钱正在源源不断地流入政府系统。我可能得补充一下，有些亿万富翁或者非常有钱的商人，他们在政治方面缺乏经验却被政府委以重任，担任政府最有权力的职位，而这种情况是前所未有的。"

在2016年总统选举之前，她的许多关注点都与硅谷在华盛顿特区日益增长的影响力有关。关于这方面，有很多新闻头条。比如硅谷日益猖獗的游说现象，奥巴马政府和科技巨头之间的"旋转门"现象，以及硅谷在华盛顿的普遍存在。硅谷在华盛顿活动的力度和特朗普旗鼓相当，也许是为了避开其商业利益和特朗普可能会形成的大量冲突。

她说："和其他兴趣爱好不同，技术在我们的日常生活中如此普遍，以至于我们每天都被技术包围着。围绕我们的不是保险，甚至时

尚和好莱坞与我们的紧密程度也不及它，几乎离开它5分钟都不行。因此，很难将它与其他任何东西进行比较，华盛顿政府尤为如此。”

即使在大选后的几个月，硅谷领导人依旧是新任总统的一个关键部分——要么批判特朗普，要么被批判与特朗普为伍。事实上，相对其他任何一个领域的领导者而言，如汽车、能源和金融等领域，硅谷对政治事件的态度和立场都会占据更大的头条，这说明了硅谷的文化影响力之大。

政治领域一直就存在私人利益和行业游说——2016年投钱最多的要数美国商会、全国房地产经纪人协会、制药和医疗组织、波音公司和美国电话电报公司（AT&T），但现在这种现象发生了转变，现在又有了一位参与者：在相当短的时间内，硅谷就贡献了和那些成熟行业数量相当的资金。

克鲁姆霍尔茨说：“我们越来越多地看到硅谷的身影，而且我们也看到了闪亮的科技大楼拔地而起，那里入驻了谷歌等硅谷公司。”在这里，她指的是硅谷在首都设立的新的办事处，也就是他们进行游说的基地。

Alphabet（字母表）——谷歌结构重组后的母公司——是一个控股公司，其子公司包括了优兔、谷歌以及谷歌的其他控股子公司。据响应政治中心称，2017年它花了超过1800万美元进行游说。亚马逊在2017年花了1280万美元，脸书花了1150万美元，再加上苹果公司，游说花销总额高达约5000万美元。

它们在资金上的投入已经急剧增加。根据彭博社（Bloomberg）的数据，2015年，谷歌、苹果、脸书、微软和亚马逊在华盛顿的游说支出为4900万美元，而五大银行才花了1970万美元。在2016年的总统大选中，它们在希拉里·克林顿身上投的钱最多，高达400万美元。

即便特朗普当选之后，硅谷的影响力也保持了增长。彼得·蒂尔就是一个最明显的例证。作为特朗普团队的代表和竞选捐助人，他又成了特朗普总统过渡团队的早期成员，这些都说明了他们之间的联系还在继续。

那么硅谷在华盛顿的影响力有什么特殊之处？

克鲁姆霍尔茨说："这个很复杂。从某种意义上来讲，它们只是另一种行业，代表的是就业岗位，而正因为它们代表了就业，选民们就会关注它们。当然，选民关注的是它们制造的那些惊人的产品。不过它们对民众也有吸引力，它们拥有财富，还拥有政府需要的专业知识。它们是通信企业，不同于农业或者国防。"硅谷玩家将软硬实力巧妙结合，并把一切都融入其间。

她接着说："这对于华盛顿意味着什么，人们还不太了解，有些国会议员会对硅谷充满敌意，或许是因为他们不了解硅谷，或许是因为他们认为硅谷和民主党结盟，而共和党（截至2017年）在国会中占了多数。当然，也有一些硅谷人士仍然觉得自己要胜过华盛顿，他们并不想真的去玩这个游戏，因为他们认为自己可以做得更好，并且可以将整个华盛顿自动化——而不是将它抛给那个在此处诞生的旧系统。"

她说："不过也有人谈论要彻底改革政治，我认为我们中的许多人仍然在期待科技去完成这些，就算不彻底改革华盛顿，也会彻底变革美国人参与政治的方式。"

诚然，"政府"和"政治"对不同的人来说含义也不同，且因国而异。在美国，"政府"部分是民事，部分是军事，部分是联邦，部分是各州，部分是地方，还有部分是执法。它还是美国航空航天局，是医疗保健和保险，还是国家公园。它存在于一切，从你的驾驶证到税收，还有你的船在海上沉没时得到的救援。我们和政府之间有很多

不同的互动方式，人们对每一种方式的看法都不同。不过，人们对政府的总体概念就是它为监管而生。

政治方面的问题千姿百态，不过它也会产生令人沮丧的感觉。如果说英国脱欧和美国2016大选是一次反对国家统治的投票，那么那些投票留在欧盟和支持希拉里的年轻人就都是“亲”国家的。然而，同样是这群人，他们脱离政治，脱离投票系统，对政客持怀疑态度。也许他们只是懒得投票。

2016年美国选民投票率降至近20年来的最低点，只有约55%，是1996年以来历次总统大选投票率最低的一次（1996年，有53.5%的合格选民进行了投票）。

克鲁姆霍尔茨说：“多数美国人出了局。他们中的许多人仍然在忍耐经济危机带来的经济上的苦难，更重要的是40多年来工资一直停滞不涨。只有那么一小部分人在任何层面都积极参与政治活动。”

她评论道：“你一定会认为如果最后只是一个僵局而一无所获的话，必定要付出代价。但是有些人想要的就是一个无所事事的国会和权力被削弱的政府。到目前为止，也并没有什么代价要付出。也许这就是我们未来的方向：民主进程逐渐萎缩，而不是通过某种技术解决方案来扩大政治参与和民主。这些我都无从知晓。但在某种程度上，它不再是一个民主国家，而是开始成为一个不同形式的政府。”

曾任美国国际信息计划局协调员和白宫数字战略办公室主任的梅肯·菲利普斯（Macon Philips）对此表示认同，他说：“人们愤世嫉俗，他们不相信从当权者那里会得到他们的最大利益。”菲利普斯身材高大，一身学院风，他正在杜邦环岛的一家咖啡馆里思考这个话题。菲利普斯还是奥巴马竞选活动时的数字战略家，他的整个职业生涯都试图在这个数字时代转变那些传统的组织机构，但他还有良知。他说：“人们普遍认为政府效率低下且已经过时……一代人已经长

大，他们眼睁睁看着唱片业和报业崩溃和瓦解。我认为，由于我们还关心制度，我们必须努力解决的一个重大问题是，政府的哪一部分需要打破，哪一部分需要拯救。这是一项非常艰巨的挑战。”

作为消费品牌，这种情形对硅谷公司来说十分有利。对大众来讲，它们比政客显得更加有责任心，所以现在竞选变成了每天而不是四年一次。与这种变化同时产生的还有公民消费主义意识的增强，即消费者更加政治化了，而且会利用购买力来影响变革——当他们不喜欢某个品牌的行为时，他们可以退出服务或者在社交媒体掀起民众愤怒情绪，促使这些品牌做出回应，这便创造了一种控制感。

即使在动荡的政治事件之后，千禧一代不是去投票站，而是转向推特、照片墙和脸书等新媒体平台来表达他们新的政治观点。不过，截至目前，其关注度和效果都很有限。脸书上直播视频在不断分享，模因[注]被不断上传到网络平台。网络上在举行罕见的大规模抗议。在2017年3月的洛杉矶市长选举中，只有12%的选民投了票；而不到两个月前，由社交媒体组织的女权大游行参加者达到了50万~75万人。

但是，这些问题并非美国独有。政府和公民之间的信任崩塌正在全球范围内上演。一些人指责社交媒体经常发表引起分裂的政治话语，而且政府没有足够快速地做出回应，从而使自己变得可有可无。在其他方面，有人认为全球化本身使得区域政府无法守住原有的权力，因为在面对一股如此强大、无所不在的力量时，它们无法保证安全和就业。也有一些政府不断强化民族主义并采取紧缩政策，但这些是最终答案吗？作为跨境的、以消费者为中心的实体，硅谷公司处于一种优势地位，可以比地区治理机构做得更好，并且它们已经在动员自己的会员和用户来推动它们的议程。

在美国，硅谷与特朗普总统的关注点存在一定分歧。硅谷赞成科学研究，相信可再生能源是未来，并希望实现自动化。而特朗普在

2016年的竞选活动中承诺将工作还给美国人，并且认为人们对全球变暖的担忧有些夸大。前白宫办公厅主任赖因斯·普利伯斯（Reince Priebus）在2016年底向福克斯新闻频道透露，特朗普认为气候变化言论是“一堆废话”，不过他将“开放心态，倾听人们的意见”。硅谷把世界视为无国界的、全球化的，而特朗普想要加强边界。不过在某些方面他们的任务又是一致的。毕竟，如果政府在更多方面变得私有化，没有哪些行业会比硅谷受益更多。

---

1. 模因（meme）是指在同一个文化氛围中，人与人之间传播的思想、行为或者风格。作为一种流行的、以衍生方式复制传播的互联网文化基因，模因最初诞生时具有作者匿名、娱乐性较低的特征，曾经风靡网络的绿豆蛙和兔斯基等卡通形象及其衍生作品，都可视作国内互联网模因现象的萌芽。——译者注

从平台到政治

说句公道话，硅谷历来就带着势利眼来看待政府和政府治理，认为它对社会是一种干扰，是一个动作缓慢的怪兽。但随着科技公司的不断成熟和发展，这种情况已经发生了变化。当它们面临许多不同领域的监管时，就需要聘请政策负责人来应对各种政治体系。企业家们已经认识到政府合同和其影响力中蕴含的机会。当这些公司不断取得成功，它们在重新思考包括政府在内的所有系统时，其自我信念和使命也随之膨胀起来。

正如超级高铁一号公司（Hyperloop One）前执行主席、夏尔巴资本（Sherpa Capital）总经理谢尔文·皮谢瓦（Shervin Pishevar）所说："当我第一次来到硅谷时，硅谷人没有任何政治企图。他们看不上洛杉矶、媒体和好莱坞。而所有这些形式的狂妄自大显然都是错误的。这三者之间存在相互依赖和共生关系。"

硅谷和政府间最近的一次重要互动可以追溯到2011年，当时风险投资家约翰·杜尔（John Doerr）在家中举办了一场晚宴，奥巴马、乔布斯和扎克伯格都出席了。根据乔布斯的传记作者沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）的说法，乔布斯被说服前去参加，但回来时一脸沮丧，他抱怨说："总统非常聪明，但他却一直不停地向我们解释为什么事情无法完成。这点惹恼了我。"这是否是奥巴马在他的匹兹堡演讲中提到的和傲慢的CEO的谈话之一？这些硅谷高管认为他们可以管理政府。

从那时起，随着每家公司的范围和复杂性不断增长，硅谷与政府之间的关系也随之不断变化。硅谷有一个官方机构FWD.us，是一个游说团体，旨在推进那些能够服务于其利益的核心政策。这个组织于

2013年由扎克伯格等人牵头成立，成了硅谷的一个倡导性的组织，并专注于移民改革。该组织得到了比尔·盖茨的支持，共筹集资金5000万美元。

硅谷在游说方面的第一次高峰与一些重大的政策辩论有关，如奥巴马医改和2008年金融危机，也包括一些重要的技术之争。这些大部分都在意料之中。任何一家公司，当它达到一定的规模，都需要契合当前的政策并了解立法。

然而，科技的注入导致华盛顿特区发生了些许文化上的变革。爱德华·奥尔登（Edward Alden）在2016年说他“过去这五六年对此感受尤为强烈”。奥尔登是美国对外关系委员会高级研究员，专门研究美国的经济竞争力。“你会看到这些公司的代表参与更多的活动，你真的会看到他们在奥巴马政府第二任期内去努力实现移民改革。作为科技公司，它们参与的程度之深远超我之前所见。”

不过，硅谷是在成功地对抗两项立法活动之后才开始改变策略的。由此，硅谷意识到了自己的力量，开始从曲意逢迎转变为反抗，动员广大消费者去打破某项新立法将会对其产生的控制。

2012年的《停止在线盗版法案》（Stop Online Piracy Act）和2011年的《保护知识产权法案》（Preventing Real Online Threats to Economic Creativity and Theft of Intellectual Property Act）都是把重点放在对侵犯版权和盗版行为实施制裁，保证网络安全。

为了回应政府的控制意图，谷歌和英文版维基百科以及几千个较小的网站组织了一次全面的关闭行动，同时在其他地方鼓励人们去请愿抗议这些法案。这两项法案被它们定位为一项反言论自由和网络自由的审查制度。这是硅谷第一次全体配合反对政府行为。美国唱片业协会（RIAA）对此做出的回应是：“当一个作为信息门户的平台故意

歪曲事实借以煽动其用户并使他们被错误的信息武装时，事态就很危险了，也很令人不安。而且当信息散播者也拥有了平台时，想要对抗错误信息就更难了。”这两项法案随后就被废弃了。

硅谷开创了一个利用互联网消费者对抗立法的先例，因为互联网的使用已经如此广泛和普遍（它还开创了利用其霸权去影响变革，使其符合自己的利益这一先例）。自此之后，这种情况多次出现，现在几乎已成为事实上的政策（没什么挑战，至少在美国是这样）。当优步向各个城市进军时，它就有一套精心设计的可以用来发起政治斗争的系统，它会使用游说、草根运动、向其会员发送电子邮件、通过优惠活动削弱传统出租车等方法（规模经济和多轮融资意味着现在即使不盈利它也能够承受得起，这使出租车行业处于不利地位）。它现在还会熟练利用其成员形成一个群众压力集团来按照它的运作方式对抗管制，它可以向司机、新平台和微型网站发起直接的消息传递活动，让他们全力支持优步的事业、吸引会员并恐吓政府官员。

奥尔登说：“它们真的在试图改变叙述方式。一边是僵化的政府监管，另一边是解放、自由和消费者选择。它们在对两边进行构架时真的做得很好。我认为这在很大程度上限制了政府去约束其种种活动的意愿和能力。”

硅谷在营销和信息传递方面一直在积极塑造一个与“政府大坏蛋”对抗的“英雄”角色。2015年12月加利福尼亚州圣贝纳迪诺发生了恐怖袭击之后，苹果和联邦调查局之间的较量就是一个很好的例子。在这起事件中，苹果公司公然反抗政府，成为隐私权的仲裁者，而政府变成了不被信任、窥探隐私的探子。这个大规模枪击事件导致14人死亡、22人重伤。通过调查，联邦调查局在其中一名射手家中发现了一部苹果手机，他们找到苹果公司来解锁这部手机以提取据称很重要的信息。而苹果公司拒绝开发一个新软件去解锁射击者的个人密码，理由是这样会为滥用所有公民隐私打开一扇后门。

苹果公司CEO蒂姆·库克在一封写给苹果用户的信中说："政府这些要求带来的影响令人不寒而栗。如果政府可以使用《全令法案》（All Writs Act）而使你的苹果手机可以轻易被解锁，那么它将有能力进入任何人的设备来获取他们想要的数据。政府可能会扩大这种隐私侵犯行为，要求苹果建立监控软件来拦截用户的信息，访问用户的健康记录或财务数据，追踪用户的位置，甚至在用户不知情的情况下访问用户手机的麦克风或摄像头。"库克表示该公司没有轻率地反对这个命令，但"面对美国政府过头的行为，我们必须大声说出来"。

网络信使在英国为保护其加密数据时也用了这套说辞。2018年4月，当发现一名恐怖分子在2017年袭击议会之前曾使用过该消息平台后，英国内政大臣安伯·拉德（Amber Rudd）呼吁该公司允许拦截信息。

拉德在BBC（英国广播公司）电视节目中评论道："我们需要确保像网络信使以及其他许多类似的组织不要成为恐怖分子互相沟通信息的地方。"

非暴力技术反抗正在崛起，"政府不懂创新，所以不应该阻止创新"这一理念也给它添了一把助力。

乔治梅森大学莫卡特斯中心的技术政策项目高级研究员亚当·西艾奥（Adam Thierer）说："创新者和创新组织基本上结束了传统的监管程序，甚至也结束了民主监管的传统方式。"西艾奥说，他们不过是在做自己的事情，因为我们现在生活在一个高度分散的世界，不受民主化创新的控制。"它让我们面临着一个艰难的选择，即谁来为我们生活的这个新世界制定法律？法律是什么？治理是什么？"

社交政治

从许多方面来讲，奥巴马是美国历史上第一位脸书总统，他利用这个流行的平台和观众建立联系。他得到了脸书联合创始人克里斯·休斯（Chris Hughes）的帮助，休斯利用脸书作为一个动员平台，在奥巴马的选举中发挥了关键作用。2016年，脸书甚至推出了奥巴马聊天机器人，帮助用户通过桌面窗口聊天客户端Messenger联系到总统。希拉里的竞选活动也采用了此方法。

社交媒体已经成为政治和政府沟通不可或缺的一部分，使得国家越发依赖硅谷，把它当成了一个供应商。它还分化了传统的、业已验证的传播手段（看看特朗普对推特的使用就知道了）。从本质上讲，硅谷平台已经成了政府面向受众的最大媒介，也是总统候选人最大的营销工具。

随着我们的媒体消费逐渐数字化和移动化，政府广告也转向这些平台。通过承接军事、健康和其他各种服务领域的活动，脸书和谷歌成了政府广告支出的主要受益者。根据美国政府责任署（Government Accountability Office，GAO）2016年的一项研究，联邦政府每年的广告支出总额为9.96亿美元。可口可乐同一年的广告花销近乎它的4倍。尽管很难衡量，但其花费的大部分都被硅谷赚去了。正如政府责任署的评论：“联邦公共关系活动的总范围基本上无人知晓，有许多因素使得难以量化联邦政府在公共关系方面所使用的资源。这些因素包括对一些基于网络平台的扩展使用，例如脸书和推特。”根据《卫报》报道，英国政府2014、2015年在所有营销活动上花费了2.89亿英镑；在这笔花销中，在数字和社交媒体上的预算显著增长，其中很大一部分可能流向了脸书和谷歌（不过，在优兔播放类似极端内容的广告后，英国政府已成为少数几家从Alphabet撤出广告的组织之一）。

但是，这些资金中有多少用在脸书、推特和谷歌等平台并不是公开透明的。

社交媒体使政治在某些方面发生了改变。随着我们所有的媒体消费越来越数字化，它现在变成了政府的主要推广渠道。此外，通过算法，政府可以不断接收新的见解，对媒体收到的信息和消费者情绪做出非常细致的解读，从而使社交媒体变得越来越可测量、可预测。数据分析团队和程序化的广告现在已经成为选举不可或缺的一部分。如此一来，硅谷便再次成了运筹帷幄的专家。此外，它还让政府对选民有了一种独到的理解。曾经那些正式的沟通渠道和流程被逐渐分散，对人们与政客和政府的互动方式产生了重大影响，使它显得更加现代化和人性化，也更容易接近，不过这同时也使得它的威信有所降低。

梅肯·菲利普斯追踪美国政府对脸书的使用情况一直回溯到了2008年。他说："脸书是2008年竞选活动的一个重要组成部分，它专注于组织大学校园里的学生……早些年，人们虽然认为社交媒体影响了政治和竞选活动，但其作用远不及政府管理。随后奥巴马和其他领导人改变了这一现状，真正带来变化的是奥巴马。"

如今，这种变化更加普遍："你已经看到所有的社交媒体公司都在华盛顿设立办事处，试图与政府人员合作研究如何使用它们的平台以及如何在它们的平台上做广告。"奥巴马总统、国务卿希拉里和特朗普总统在社交媒体都很活跃，各自拥有数百万粉丝。经公关大师策划，希拉里·克林顿在2016年总统大选期间在推特上组织了一场活动，在特朗普的自留地为竞选募捐。社交媒体成为现代候选人吸引千禧一代不可缺少的一部分。

这些平台和搜索引擎不仅完全融入了政治，而且被视为媒体，有了另一种身份。菲利普斯讲述道："在一场辩论中，希拉里说，'唐纳德·特朗普说过这些话，只需谷歌一下就知道了'。我认为这是件

很有趣的事情……这就像是说如果你不相信我，也该相信第三方。”换句话来说，谷歌已经成为最终的事实检验者。

视频直播是另一个强大的新工具，它有改变政治对话的潜能，且在警察和政府活动中正被用来作为一个虚拟的公民监管工具。民权活动家德雷·麦克森（DeRay McKesson）在2016年7月的一次“黑人的命也是命”（Black Lives Matter）抗议活动中对他被逮捕一事进行了现场直播，该视频在短时间内的点击量超过了65万次。2016年10月，女演员谢琳·伍德蕾（Shailene Woodley）现场直播了她因抗议达科他输油管道项目而被捕的事件，有4万多人次观看。伍德蕾的脸书页面被浏览了470万次，视频在发布后的10天内被分享了88000次。

2016年，智威汤逊广告公司在一项名为“政治消费者”的研究中对此进行了描述。我们研究了名人文化、千禧一代和科技巨头在社交媒体的推动下如何变得越来越政治化。这项针对1000名美国消费者的全国性调查显示了很有趣的结果。年轻人认为在脸书等平台上看到的直播视频比其他媒体更真实。51%的Z世代[注]和56%的千禧一代受访者表示社交媒体上的直播视频在政治讨论中发挥了重要作用。

这种变化再次为推特、脸书和优兔等硅谷平台在政治领域提供了独特的优势。菲利普斯说：“我认为，我们正在一个由这些公司组成的真正的动态权力层着陆。它们控制着算法，所有决定由它们来做。”因此，它们控制着对话。

---

1. Z世代是由营销人员定义的青少年世代群体，他们出生于20世纪90年代中期到21世纪初之间。

跨境体系

从许多方面来讲，硅谷的生意已经跨越了地域立法和界限，因此，专注于区位治理就不再那么重要。虽然总部设在美国，但这些企业都超越了国界并成了一个个跨国社区。

亚马逊已经有了它自己的全球治理体系。它制定了自己的法律、定价和条款——消费者永远第一位。它从头开始建学校，建立快递网络和娱乐设施。随着业务扩展到日本和印度等地，它也正在变成一家真正的全球性商业公司。同时，随着它开始吸收借鉴消费者与互联网互动的每一个方面，它逐渐变成了一个高度智能、高度个性化的购物机器。它的“穿衣小助手”Echo Look可以让我们拍摄穿上新衣服和旧衣服的照片，在记录我们每天所穿衣服的同时还搜集大众对服装的评论（亚马逊还通过使用照片敏感技术来记录我们是否胖了）。Amazon Echo还被用来查询哪天是总统的生日（从谷歌慢慢地夺取版图），也能帮助消费者买东西。亚马逊 Dash按钮[注]已经连接了一定数量的家用品牌，可以告知亚马逊消费者使用苏打水或洗涤剂的频率和用量。（难怪它没有将这项业务交给汰渍、可口可乐或高露洁，因为它自己也在生产这类带有自己商标的产品。它已经变得无所不能。此外，相比政府，它还得到了越来越多的信任。）

简·考夫蔓·温（Jane Kaufman Winn）是华盛顿大学的一名法学教授，是网络、数字、隐私和电子商务法方面的专家，为人直言不讳。2016年，她发表了一篇题为《成功者的脱离：亚马逊作为私人全球消费者保护监管机构的崛起》的论文。这一角色定位使其庞大的规模和以消费者为中心的原则之间实现了有机结合。她认为，作为一个全球性以消费者为中心的终极公司，亚马逊基本上已经自成一国，能

够满足它的“人民”的任何需求。但是，最终这会伤害所有供应商和各大品牌，也会对政府造成越来越大的负面影响。

按照温的描述，亚马逊在这方面表现得就像一个“私人监管机构”。她说：“诸如亚马逊、谷歌、苹果、脸书和微软等全球性平台，它们在拥有全球在线市场的同时还充当了这些市场的主要监管机构，使我不禁想起罗伯特·赖克（Robert Reich）在1991年所描述的‘成功者的脱离’这一说法——从富裕、强大的公民社会退到私人的封闭社区。”

目前，像这种市场和监管的融合在很多方面对消费者是有利的，但对供应商来说却不是个好消息，因为亚马逊的规模之大使得它们越来越无法控制价格和条款。温在她的论文中这样解释道：“亚马逊作为其市场的实际监管者这一地位，再加上它一心追求客户满意度，导致它和自己的员工及供应商之间的关系问题重重。当平台运营商同时也是它所创造的市场的主要监管者时，可能就会出现负溢出效应：压榨员工和供应商，以确保消费者以廉价的方式得到他们想要的任何东西，这样只不过是将冲突从平台生态系统的一部分推到了另一部分。”

她在论文中总结说，这最终并不能使整个在线商业更公平。这一说法可能带有一定的预言性。因为亚马逊仍然在试图征服我们，所以它现在还是消费者第一。但当它成为垄断者时，消费者的下场就会和它的供应商一样——被迫遵守它制定的规则、体系和做法，这像极了那些邪恶的接管香蕉共和国[注]的主宰公司，或者说像极了独裁统治者。

同时，虽然消费者可能在短期内处于亚马逊的主导地位，但也许有一天，该公司会垄断所有消费者购买。当它拥有消费者的每一类支

出项目，而其他所有销路都被销毁时，它就会设定自己的条款。届时消费者可能将被迫去遵守这些条款，别无选择。

温认为，硅谷公司的数字化特性使得它们能够成为比政府更具响应性的公民系统。相比有着繁复的书面工作和繁冗的人事结构，且在许多情况下还执意照搬旧例的政府而言，数字化的公司，尤其是那些我们与之不停互动的公司大为不同，它们是活生生的会呼吸的生物，是一种即时可读、可测量的有机体，且非常敏捷。它们可以将这种能力应用于政府治理或者许多政府体系。

一天下午，温从华盛顿打来电话说："亚马逊之所以成为世界上最先进和最有效的消费者保护监管机构，其原因是：所有的事情都发生在毫无隐私的状态下。它们拥有所有的行为数据……就像古老的罗马天主教教规或伦敦《商事法》（Lex Mercatoria）所拥有的权力一样，谷歌就是谷歌平台的监管者，苹果就是苹果平台的监管者，亚马逊则是亚马逊平台的监管者。而且，由于所有的一切都发生在云中，完全透明，因此它们有着令人惊叹的执行能力，且成本几乎为零。这就是为什么它们（在统治方面）比政府更有效。"

要知道，优步能够根据用户的规模、司机的身份、天气、需求或任何别的因素快速调整佣金，即便有时候它的运行机制对司机不利。人们熟知的是优步绕开雇主身份，以避免对员工的福利承担责任，因为他们是"合作伙伴"！反过来优步却对他们的收入和权利施加了相当程度的控制。仗着自身规模和消费者的支持与认可，它已屡屡蔑视法律。

算法的使用，再加上我们实际生活在这些平台之上的事实，使得这些公司不仅可以实时响应，而且还可以在预测的基础上提前做出响应。它们可以了解我们的行为方式、愿望、错误、积极的行动，以新的方式和我们互动，而这些政府都做不到。在它们的管理体制下，我们都变成了不断被测量和监督的生物。抛开隐私不谈，现在所有这一

切对消费者是大有裨益的。它会创建一些高度个性化的推荐列表，会预期我们什么时候可能需要买洗发水以及我们可能喜欢的品牌。不过，当它们的力量变得无所不在时，我们将无力抗拒它们的影响。

美国政府已经尝试通过与世界贸易组织建立全球贸易协定来整合这一群体的无国界问题，但这些协议基本上都没有成功。例如，曾经按区域进行代理和销售的区域性图书和娱乐权（这就是你无法在某个国家观看某部电影的原因），如今变得越来越难以执行了。

四大科技巨头谷歌、苹果、脸书和亚马逊正在以各种方式侵蚀传统的权力。温说："我们称之为法令过时或者管制过松。我们有硬性法规和软性法规，有那些老式的指挥——控制型的强制性法规，如限速就属于硬性法规。在过去30年中，出现了越来越多的国际合作形式、激励机制和合作框架，这些都是软性法规。政府利用这种法规邀请人们以某种方式行事，但并没有强制执行，也不会因为他们没有这样做而惩罚他们。"所以，他们就不做。

瑞士日内瓦的希尔联合公司（Hill＆Associates）的负责人理查德·希尔（Richard Hill）也是一位技术政策顾问，他认为硅谷在国际舞台上的权力如此失控是有原因的，从历史上看，它与美国力求占据世界主导地位的政治战略有关。它们的力量对公司业务和美国的利益都有好处，所以去限制它们是没有意义的——到现在也是。

他说："你不能怪罪于谷歌，你得怪政府没有做好自己的工作，它们的任务就是统治这些家伙，政府才是真正的过错方。从某种程度上来讲，你甚至不能责怪美国政府，因为这些与地缘政治和地缘经济战略紧密相关。"换句话说，这些公司已经成了美国未来、进步和资金的代名词。谁愿意去打击它们呢？谁有这个权力？

---

1. 亚马逊Dash按钮（Amazon Dash button）是一款类似手电筒的硬件产品，内置激光扫描器和麦克风，通过扫描商品就可以把该商品自动加入亚马逊的购物车。——编者

注

2. 香蕉共和国是一个经济体系，属于单一经济（通常是经济作物，如香蕉、可可、咖啡等），是对那些不民主或不稳定的政府，特别是对那些拥有广泛贪污和强大外国势力介入的国家的贬称。——译者注

效率侵蚀政府

随着硅谷力量的不断增长，政府一直在不断变弱。

布鲁金斯学会（The Brookings Institution）是一个非营利性的公共政策组织，其使命是“进行深度研究，为解决地方、国家和全球层面的社会问题带来新思路”。它进行了一项题为“地方政府2035：新技术的战略趋势和启示”的研究，令人深思。研究显示硅谷创造的许多技术要么会对政府资源施加更大的压力，要么会从根本上减少财政收入。这种变化把硅谷推到一个越来越重要的位置，推动它去接管政府服务并提供民营版本的政府服务。

布鲁金斯的研究指出了地方政府的立法在哪些方面已经落后于这个时代。随着我们生活方式越来越多地被技术、传感器和其他更多的新鲜事物所驱动而变得更有能量、可读性更强，我们需要保护新的隐私权。直升机和飞机都要受到严格控制。当我们在街上购买由无人机或自主机器人送来的达美乐比萨时意味着什么？你应该在它周围安装什么护栏？据报道，亚马逊和谷歌已经开始创建自己的空中交通管制系统。国家在哪里？这些都是全新的媒介和行为，会对公民产生真正的影响，政府需要找到有效的监控方法。

在其他方面，新技术也可能会减少政府迫切需要的财政收入。例如，无人驾驶汽车（理论上）将会根除停车罚单、超速罚单和其他罚款。报告称：“在加利福尼亚州，城市平均每年收取4000万美元的拖车费，然后与拖车公司分摊收入。简而言之，由不良驾驶相关行为产生的数亿美元财政收入为交通基础建设和维护、公立学校、司法系统工资发放、反家庭暴力倡导、环保以及其他许多公共服务提供了大量资金。”移动电话帮助迟到的消费者通过远程支付停车费来避免罚

款，从而进一步减少了财政收入。如果无人驾驶汽车意味着不再发生交通事故，它也会影响到保险机构的财政收入。硅谷的技术通过自动化或创造新事物将会进一步整体削弱政府。

然后是自动化导致的大量失业：2013年，牛津大学的马丁学院做了一项研究，名为“就业的未来：自动化对工作的影响有多大？”，结论是美国有47%的工作岗位在20年内有被自动化取代的危险，机器人将越来越多地取代工人，其结果将是预算赤字和失业。报告称：“聪明的领导者已经意识到在未来社会中政府角色转变要面对的‘难以忽视的真相’，因此，他们正在寻找解决方案。而寻找解决方案并非易事，但地方政府已开始努力掌握自己的命运而不是任由技术、公民或私有实体来篡夺其地位，这总算是朝着正确的方向迈出了一步。”

从政府的角度来讲，它迫切需要去理解现实发生的一切并做到高瞻远瞩，由此也许会对这些新产品、创新和服务产生一些积极的影响。别忘了，从历史上看，新技术之后总会出现新税收和新的收入来源。随着汽车行业的蓬勃发展，停车和驾驶方面的法规成了一项收入来源。而政府可以为所有这些平台和服务引入新的税收结构。虽然政府还没有充分挖掘创新带来的长期影响，但消费者也在推着它向前走。毕竟，这些新产品和服务的大部分对人们有益，而且可以使他们节约成本。但是如果他们知道了后果的话还会这么喜欢这些新东西吗？是不是当天空被成群的携带盒装达美乐比萨的无人机笼罩成灰蒙蒙一片时，人们才会重新思考？通常情况下，这些事情需要一个不和谐的事件或者转折点才会变得一目了然。2017年，英国的格兰菲尔大楼发生了灾难性的火灾悲剧，造成近100名低收入居民死亡，这才让私有化及私有组织欲取代国家的圈套显露了出来。这件事情引发了人们对英国民族价值观的集体辩论，重新唤起了人们的社会良知。也许我们还需要一些类似的事情去打破这一私有化的趋势，而不是一味屈从。这样才能让技术导致的权力转移显露出来。

攻击政府

面对科技巨头对主权实施的实践和意识形态层面的不断侵蚀，美国政府会奋起反击吗？科技会胜出的部分原因不仅仅与金钱和创新有关，还有它的文化影响力。那么，政府和国家甚至是民主，都需要进行重塑吗？

带着创新和发明，硅谷已经成为美国叙事的一部分。此外，那些亲技术型媒体整日向我们宣扬一个理念，即硅谷的标志性品牌和领导者一直都是创新的先锋，而政府却不是。然而，事实上，硅谷最初是由政府和斯坦福大学合作开办和资助的。但是这个事实无法与自力更生的硅谷神灵骑着独角兽去拯救世界这个神话故事相抗衡。

史蒂夫·布兰克（Steve Blank）在他的《硅谷秘史》（*The Secret History of Silicon Valley*）一书中解释道："在20世纪五六十年代，美国军方对我们这些研究型大学的所有技术研究的资助占了约1/3，这是一个很大的数字。举例来说，1996年，在斯坦福大学，电子学所有资金的35%来自军方的机密项目。斯坦福并不是唯一一个，麻省理工学院、密歇根大学、佐治亚理工学院和加州理工学院等凡是能想出名字来的学校都是由美国联邦政府的冷战军事计划资助的。"

对此我们不会给政府任何赞誉，因为政府这样做并非为了推销它自己。我们也不会传颂它的丰功伟绩，除非要进行选举。也许政府应该开始重塑自身品牌了，不仅是为了它所做的一切，更是为了它所取得的所有创新成果。

无党派选民登记和投票组织Vote.org进行了一项有趣的案例研究。此研究鼓励所有人去投票，不论年龄和背景，意在重塑民主本身而不是重塑政府。在创业孵化器YC的支持下，Vote.org力图通过技

术、移动通信和有针对性的线下宣传活动来鼓励人们（尤其是低投票率群体）去投票并参与民主。该组织的创始人兼CEO黛布拉·克利弗（Debra Cleaver）多次提到要让民主和投票成为所有人的一种习惯和常规做法——途径就是要像营销人员一样对其进行推销。她开玩笑说："如果民主有一个首席营销官的话，我一定会炒他鱿鱼。"同时，她的推特签名是："选民投票率低是因为我们生活在这样一个国家——连哥伦布发现美洲纪念日都是一个公休日，而选举日却不是。"

在2017年的亚拉巴马州选举中，Vote.org组织的宣传活动被认为是黑人投票率出现创纪录新高的核心驱动因素。在竞选的最后四周，它花了658000美元用于有针对性的宣传活动，以增加黑人的投票率。该集团共购买了140块广告牌，还向黑人选民发送广告直邮和60多万条信息，专门提供当地投票站的信息。那么，政府是否也应该采取类似积极主动的做法呢？

奥巴马政府首席技术官梅甘·史密斯曾试图改变年轻人和政府之间的这种疏离关系。史密斯是白宫的第三位首席技术官，也是第一位做这份工作的女性，她曾任谷歌副总裁。或许和其他任何人相比，她更想努力扳回硅谷和政府之间某种程度的权力平衡。她就是这样一位女性。为此，她得确保政府做一些硅谷恰好没有做的事情：其一，让各行各业都能接触到政府；其二，对创新领域的女性给予褒奖。

史密斯并没有得到人们对硅谷男性领导人那样的吹捧，不过或许这并非她所求。她是一个真正的技术书呆子，完全不同于流行文化或媒体所描绘的那种刻板的类型——骄傲自大的谷歌员工。她经常在技术大会上捍卫技术积极的一面。我参加了由史密斯领导的拉斯韦加斯消费类电子产品展销会，她兴致勃勃地向一大群女性展示了最新的技术创新。她本人喜欢简单的灰色长裤，一头短发，说话时温柔大方，让人感觉不到她的巨大影响力。

任职期间，史密斯主导了一些重要的举措。她通过制订快速培养计划，向美国更加多样化的社会经济群体和地区提供了STEM科目类的工作；她还引进项目，向广大女性推广STEM学科。在演讲和采访中，她积极尝试将女性重新写入美国技术创新的历史中，因为这个领域大部分仍属于那些不喜欢与人来往的男性。

奇怪的是，史密斯本人从来没有像她的男性同行一样上过《商业周刊》的封面。不过，她也没有像埃隆·马斯克那样在停车场挖洞。（马斯克的新公司Boring Company是由于他对洛杉矶的交通感到极度沮丧而成立的，他决定在SpaceX的停车场挖掘开发出一个新的隧道系统来解决这个问题。此举非但没有被认为疯狂，反而上了《商业周刊》的封面——就像马斯克做其他任何事情时一样。）注

很多事情就像是白宫和硅谷之间装了一扇“旋转门”，在某些情况下，作为对硅谷力量的回应，美国政府会战略性地驱动旋转门。这是一种实用主义——如果你不能击败他们，那就加入他们；或者让他们加入你，哪怕只是暂时的。

史密斯在谷歌工作了11年，她向白宫引入了“服务之旅”，引进数字平台、战略和系统方面的技术人才，项目的框架几乎与美国和平工作队（Peace Corps）一样。她全力带领白宫以新的方式接纳硅谷，通过风险投资基金让白宫进入初创公司和创新领域，允许政府快速投资新技术，而无需冗长的收购流程。她还确保技术人员更多地参与到政府平台的早期开发阶段。

国防部设在硅谷的国防创新试验小组（DIUx）办公室合伙人克里斯·基尔霍夫（Chris Kirchhoff）与史密斯在工作上有密切合作。他说：“在过去8年中，她所做的比其他任何我认识的人都多，她鼓励那些通常把整个职业生涯都留在谷歌、苹果、特斯拉或优步的人花一到两年的时间走进政府并成为其团队的一部分。”我们在2016年底的一

个下午见面，正值特朗普政府的过渡期。他说：“她的基本看法是正确的，那就是商业技术世界现在正蓬勃发展，如果没有硅谷的人来政府做她所说的‘定期旅行’，充当政策团队的一部分，那么政府真的会落后。如今，许多公共政策挑战都将技术视为一种机遇，或者坦白讲，视作一种威胁或挑战。”

2016年5月，国防部长阿什·卡特（Ash Carter）宣布扩建国防创新试验小组硅谷办事处。白宫的一份声明解释说：“在这个分布式创新的新时代，许多联邦部门正在致力于迎接重大的挑战和机遇以重新塑造他们与技术行业的互动方式，因此，政府收购和采用了更多由商业公司和初创公司开发的技术。

“当涉及国家安全时，更是如此。它必须适应从冷战时期政府几近垄断式的资助先进技术的方式到现在这个世界的转变。现在，商业技术市场规模扩大了许多倍，并且在商业空间、机器人、数据科学以及其他许多与国家安全相关的领域都有重大创新。”

声明说，该办事处将“帮助政府从技术领域招募更多的美国人加入政府，以便我们中那些最优秀、最聪明的创新者有机会与政府中有才能的同事一起为政府执行任务，合力解决最艰巨的美国国家安全问题”。

基尔霍夫担任合伙人的那个办公室成立的目的就是去探索科技领域的这一部分。它有特殊的收购权限，以便与初创企业快速地进行交互。该小组正着眼于5个领域：人工智能、商业空间、网络技术与网络安全、自治，以及生命和生物科学。2016政府财政年度结束时，国防创新试验小组已经进行了价值3600万美元的投资。

很难判定硅谷的创新方法与政府主导的创新有多大不同或者在多大程度上优于政府，或者仅仅因为硅谷有充足的资金而且自信满满。基尔霍夫认为两者存在根本的区别：“毫无疑问，科技经济是经济中

为数不多的几个部门之一，在这个部门，有人会把数千万美元交给一群有激情的年轻人，并祝他们好运，因为他们正在试图做一些新的事情。当他们试图完成一些伟大的事情时，你要真正支持他们。而我们经济中的其他大多数工业部门却不会这样，公共部门肯定更不会如此，因为承担高风险与这些领域的文化不符。”

马里亚纳·马祖卡托（Mariana Mazzucato），一个以直言不讳著称的经济学家，认为恰恰是因为政府不看重即时的收益，才使得那一时期出现了引人注目的实验和突破。如果过于迷恋当时的科技巨头技术开发的能力，只会导致政府在技术上的投资减少，而这必将产生破坏性的后果。

但若由硅谷来主导创新，也会存在明显的冲突。瑞士希尔联合公司的理查德·希尔认为，政府既要依赖硅谷的专业知识对政策做出判断，“同时又要用好多方利益相关者”。政府的说法是“问题太过复杂，单靠政府无法解决，所以政府必须与私营公司合作”。这样一来，私营公司就加入了决策行列。

自从2009年安尼什·乔普拉（Aneesh Chopra）第一个担任美国国家首席技术官，像首席数字师等技术职位已经渗入联邦政府和州政府层面，成为其新鲜血液的一部分，突然间，哪里都有了他们的身影。大多数国家的政府招揽他们，多数大品牌也向他们伸出了橄榄枝，就连美容产品巨头欧莱雅集团也开始试图将自己定位为一个科技品牌，且于2016年在旧金山创办了“科技孵化器”。这一切实质上是因为科技无处不在，科技已经成为一切。所有行业必须要考虑用户体验以便用户能轻松浏览其网站。与此同时，各类快速消费品和化妆品公司正在利用技术为消费者创造、提供新的渠道和新的个性化诊断工具。我们现在就可以期待像在硅谷平台那般轻松地与各个品牌和行业进行互动。

还有一些项目使得政府和硅谷之间建立了更加密切的联系。2016年，奥巴马政府邀请硅谷专家前往华盛顿，集体讨论如何在线对抗“伊斯兰国”激进组织。美国国务院于2016年设立了硅谷大使一职，并任命齐维卡·克里格（Zvika Krieger）来担任这一职务，同时他还担任政府战略实验室的主任。

美国编码（Code for America）的创始人兼执行董事珍妮弗·帕哈卡（Jennifer Pahlka）在奥巴马政府时期曾担任美国副首席技术官，现在又开始与特朗普总统合作，以寻找新途径来加强政府对技术的使用。她就一系列问题向政府提供建议，包括采购改革、云计算和以用户为中心的设计等。像史密斯一样，帕哈卡也坚信技术可以为公民生活带来好处。她谈到之前在加利福尼亚，申请一个在线的食品券应用程序要花费一个小时，而且只能在台式机上使用，现在只需要7分钟就可以通过智能手机完成。

显然，对于正当的利益相关者，政府完全可以利用技术来使自己成为易接触、友好型的政府，而且在年轻人眼中也非常合乎潮流。

2016年，斯坦福大学新引入了“黑客防御”（Hacking 4 Defense）和“黑客外交”（Hacking 4 Diplomacy）两门课程，重启了大学实验室与政府合作创新的传统。这两门课由创新大师和作家史蒂夫·布兰克带领，齐维卡·克里格亲自授课。

回想在奥巴马任期内的工作，阿希拉说：“我总是会想起那段时间。为了改变传统的做法确实花费了大量的时间。鉴于下届总统任期只有4年，他的影响事实上会有多大？但同样地，我认为在奥巴马总统执政的8年时间里，我们在利用技术和创新增强政府服务和能力方面只是蜻蜓点水。如果你考虑一下那些被重点关注的领域，例如数据驱动的正义、全民计算机科学和网络中立等，这些领域实际上都还处于起步阶段。此外，如果你去看一下政府优先事项清单的话，你会发现重

点还是放在生存和安全上，而所有这些长期投资都被放在了名单最下面。”

阿希拉在谷歌任职时是Google X[注]的Solve for X项目总监。该公司的登月计划致力于开发“对数十亿人产生积极影响的技术”。来谷歌之前，她是高盛的投资组合分析师。她曾在科林·鲍威尔（Colin Powell）的America’s Promise这个非营利组织董事会任职，并与他人联合创立了一个名为Freedom’s Answer的非政府组织。她还与人合著了一本关于公民行动主义的书。奥巴马总统从硅谷把她招募到了政府内部的精英科技团队。

可替代性的培训计划和更大地域范围的科技培训仍然是重中之重。阿希拉说：“有很多候选人看起来并不像您这样典型的科技企业家，也没有传统的技术背景。他们不是来自工程师世家，大学本科学的不是计算机科学，也许压根儿也不认识一个学计算机的。”阿希拉认为STEM教育应该完全融入我们所有的教育系统，而不是依靠像“编程女生”（Girls Who Code）这样的宣传组织把它带到更广泛的群体中去。她说：“我们需要广泛地扫盲。我们已经看到计算机科学教育成功地融入了英国的课程体系。最有效的地方就是那里的孩子们视野被不断拓宽，可以富有创造性地、批判性地在技术上展现自我。我认为，作为公民，如果我们想要更好地掌控眼前发生的事情以及发生的方式，那么这种技术技能和技术思维就会变成一个必要条件。”她预言性地补充道：“因为最终这些事情很快就会变得非常政治化。”

的确，为技术革命培养各行各业的人才可以说是政府面临的最紧迫、最有影响力的挑战。然而，限于任期只有4年，他们很难去果断地处理这个问题。

阿希拉又是如何看待科技巨头希望在未来扮演一个更重要的公民角色的？因为获得了充足的资金，它们已经向健康和教育领域进军，

同时还将自己定位为拥有智慧城市和基础设施的公民力量。阿希拉说：“缺乏多样性成了所有团队的致命弱点。如果你不具备背景多样化、思想多样化或权限多样化的特点，就会导致解决问题的方法不完整。我认为多样性这个问题现在只是在表面上得到了认可，从全世界寻找最优秀的人才需要付出艰辛的努力。但是，我们还是再一次将这些人才引入一个非常理想的场景，让他们在田园般的加州来回穿梭。我不知道，要想让他们对穹顶之外的事情保留一份真正的同理心会不会很难。”

这一点已经表现在了硅谷解决的问题以及它开展公民项目的态度中。我们谈到了爱彼迎在日本吉野山开展的Samara项目——在小村庄那座开满鲜花的山上建立一个社区中心，以此来振兴村庄。这个社区的房子很漂亮，具备多项功能（白天你可以留在屋顶，还可以参加茶道）。从中可以看出爱彼迎在实施营销和社会公益项目时那充满抱负的态度。这也是爱彼迎慈善计划的一部分。阿希拉说：“到日本去，然后试图解决与你有一定关联但与任何真实场景无关的问题，这可比在自家后院寻找并面对导致每隔一个街区就有无家可归的退伍军人和超龄寄养的儿童露宿街头的复杂历史要更加奇特。然而就算在这些处于停滞状态的系统性的问题上，我们还是有机会来施展创新社区和技术平台的作用的。”

那么硅谷关心全世界吗？它自己声称如此。这是它所信奉的一种说法，借此它在我们的生活方式中赢得了越来越多的筹码。除了服务，它还成为我们未来的设计师。而现在它又在用这种叙事方式在全球范围内拉拢新的国家。

因此，在硅谷，所有这些叙述变得异常重要。尽管硅谷缺乏多样性是出了名的，但作为新闻和媒体的中介，硅谷正日益成为我们观看所有事物的透镜，而且这一身份还日益成为动员其用户反对政府的一种手段。它的过滤功能已经在我们的新闻报道中得到了充分体现。它

虽声称代表了“每个人”的声音，然而它所定义的“每个人”本身就被扭曲和缩小了，这是因为这个群体都是由一些特权人士组成的。正如阿希拉所评论的那样，这一点从它处理问题时表现出来的有失公允的态度和其总体视角都可看出。

硅谷对媒体大范围的控制已成为其软实力武器库中的另一个武器，大大加强了它在回避问题和抵抗立法时的文化影响力。它已经成了硅谷改变与政府权力平衡的关键——因为硅谷成了政府的供应商，同时它也控制着政治对话。按照这种快速增长的趋势，硅谷正在取代媒体，以前用来制约权力的手段现在正由它来控制。

当有一天权力和媒体从我们的视线中消失，而它们被曾经存在的最强大的一个部门取代时会发生什么？

---

1. 据报道，马斯克的第一条试验隧道已经于2018年12月19日正式开通，该隧道长4.3公里，从开挖到开通仅用时1年零7个月。——编者注

2. Google X，是谷歌公司最神秘的一个部门，开发过谷歌眼镜和自动驾驶汽车等项目。——译者注

03 第五等级

“世界上最有权力的编辑”——这个头衔是挪威最具影响力的报纸《晚邮报》（*Aftenposten*）的主编兼CEO埃斯彭·埃吉尔·汉森（Espen Egil Hansen）在一篇头版的评论文章中授予马克·扎克伯格的，但这位脸书创始人却对这个高级头衔避之唯恐不及。脸书撤销了挪威作家汤姆·艾格兰（Tom Egeland）发布的一个关于战争历史图像的帖子后，汉森向扎克伯格写了一封信，言语间十分愤怒。艾格兰的过错在于发布了由黄幼公（Nick Ut）拍摄的普利策获奖照片《战火中的女孩》（Napalm Girl），在这张标志性的照片上，一个极度痛苦、受到惊吓的小女孩正在逃避凝固汽油弹的袭击，这张照片被广泛认为是越南战争残酷程度的象征。脸书删除它是因为觉得图像中的裸露不雅（而图像中的妇女和儿童在美国军方向他们投放液体燃烧剂时显得极度痛苦。显然，这个事实就没有那么不雅了）。因为脸书缺乏审查制度和文化不敏感，扎克伯格遭到了指控。汉森在信中指责扎克伯格在社交媒体网站上滥用权力，而这个社交媒体已成为全球新闻的主要散布者。“我感到难过和失望，甚至是害怕，害怕你对我们的民主社会的支柱将会做些什么。”

从许多方面来讲，这次事件所展露的我们都知道：脸书、推特和谷歌都不仅仅是一个社交媒体平台。舰队街和纽约新闻大楼里的编辑之前也许一直都是“第四等级”[注]，是对权力的一种制衡，但是今天硅谷正在取代他们，成了新的媒体巨头（就拿亚马逊的杰夫·贝佐斯来说，《华盛顿邮报》现在归他所有）。通过Amazon Echo，我们可以口头向Alexa[注]询问每日新闻，或者滚动浏览苹果新闻（Apple News）。现场活动和颁奖典礼等都在通过推特和优兔这样的平台进行直播。彭博社甚至在推荐上推出了一个24小时新闻平台——TicToc，

并建立有一个专门的新闻团队。这一切都表明了平台对新闻消费有多么重要。脸书正在推出原创娱乐，那么接下来会是新闻节目吗？它已与Vox Media、BuzzFeed、ATTN和Group Nine Media这几家新闻和娱乐公司签订了合作协议。脸书秀会是什么样子？它会因为‘点赞’而有所调整吗？全球的新闻记者和机构会不会被VR头戴耳机的化身取代？会不会以卡通形象被送到自然灾害现场（就像马克·扎克伯格去波多黎各受灾现场访问那样）？人工智能是否可用于基本的新闻报道而无须验证？然后由智能机器人作为现场主持人？也许主持人将会被全部取消，抑或每一位观众面对的将是属于他们自己的、量身定制的、智能驱动的虚拟主持人，而这全都是基于观众的喜好，播报新闻的范围和视角也是根据个人偏好而定。恰当的新闻内容是否会受到脸书平台那奇特而随意的道德辞令的限制？（这种事情已经成为BuzzFeed“条例式文章”的一个笑料。2017年圣诞节期间，一张印有知更鸟的节日贺卡被BuzzFeed禁止，就因为它太性感。另有一张女性分娩的图片也被禁止。而这两张图片却很容易在合适的语境下出现在传统媒体的新闻中。）这一切都是有可能的。

在对新闻业进行侵蚀的同时，硅谷帝国也在妨碍这个最大也是最重要的权力制约者——新闻业。它制约政府，也可能制约着硅谷。曾经那个专业的、致力于调查事实的新闻业现在也出现了未经验证的故事和一些用户生成的内容。

这些公司已经成为新闻的调节者和管理人，成了新闻的主要渠道，而且还日益成了新闻的生成者。

皮尤研究中心的数据显示，62%的美国人现在都从社交媒体上获取新闻信息，其中有18%的人以之为主渠道。与此同时，消费者正在挣脱传统媒体的束缚，40%的千禧一代现在只依靠流媒体服务或者互联网。这一方面使得对信息的访问变得民主化了，但另一方面也强化了算法，它会对我们搜寻的信息列出先后顺序，或者决定我们看到头条新

闻的顺序（通常由它收到的点击量和引起人们兴趣的频率来驱动完成，或者仅仅是为了打广告）。因此，这种新闻依靠的是民粹主义和震撼力。

单单一个脸书的受众规模就相当于许多传统媒体机构受众的总和。然而，在替代报业前辈的传统责任时，它的这种巨大的影响力却与自主、自发或大众制衡格格不入。因此，硅谷与传统媒体的紧张关系将持续存在。它迅速吸引了一大批受众，远超任何报纸或传统的新闻传播渠道，却不像传统组织那样进行尽职调查和事实核查。随着视频直播真实谋杀案这类恐怖新闻报道的出现，有关其权力及责任的讨论也越来越多。

2017年，脸书的视频平台上直播了一起谋杀案，三个小时后才被撤掉，但它却将这一过失归咎于用户没有及早提醒。即使出现公司名称拼写错误，那些知名的出版物如《纽约时报》和《纽约客》也会发布修正信息。因为它们肩负着新闻工作的责任，肩负着追求真理和真相的责任。

随着媒体消费变得越来越数字化，它们的受众以及它们制作有高度针对性的数字广告和定位的能力正在包裹成一股强大的冲击力，这股力量正在蚕食传统媒体的收入。据估计，2016年，脸书从传统报业吸走了10亿美元以上。

随着它们的影响力日益增大，它们自身的轻率之举是否会登上我们新闻报道的头条？

有迹象表明，人们已经有所反击。2016年3月，包括沃尔玛、通用汽车、摩根大通、百事可乐、星巴克和强生公司在内的品牌退出了优兔网，因为它们的广告在播出时被附带了极端主义仇恨言论的视频以及一些未经验证的用户生成的内容，这促使其母公司（字母表）重新审视对非专业视频的审核政策。在2016年的假新闻冲击之后，脸书聘

请了美国有线电视新闻网主播坎贝尔·布朗，以便与新闻机构建立更好的关系。特朗普总统上任初期，《纽约时报》销量大增，许多人备感欣慰并庆祝良好的新闻报道和新闻价值观得到了复兴。在推出了一项捍卫其新闻严谨性的“支持‘真相’”活动后，美国有线电视新闻网在2017年经历了最受瞩目的一年。文化方面，随着人们纪念那些标志性的新闻时刻（见2018年的电影《华盛顿邮报》，由梅丽尔·斯特里普领衔主演，讲述的是《纽约时报》和《华盛顿邮报》对“五角大楼文件事件”进行了曝光，并揭露了20世纪70年代美国在越南战争中的参与情况），传统的新闻业正在复兴。《纽约时报》《华盛顿邮报》《纽约客》也经历了创纪录的一年，它们对俄罗斯涉嫌干涉美国大选这一爆炸性的新闻事件进行了追踪报道，还揭露了一系列针对哈维·韦恩斯坦（Harvey Weinstein）、亚拉巴马州政客罗伊·摩尔（Roy Moore）和Vice传媒公司员工等人的性侵指控。

但它们所做的这一切都是在试图反击数字化引发的海啸，在这场海啸中报纸机构濒临死亡。现在，支持那些最好的、仍由严格核查事实和训练有素的记者及经验丰富的作者担纲的报业，几乎已经被看作像参加美国公民自由协会（American Civil Liberties Union）或其他非营利性组织一样，成了某种形式的善行和社会公益活动。它不再是曾经的那个营利性的行业。

往前看5年，尤其是当所有的媒体消费都实现数字化之后，很难想象任何一个依赖于广告的以编辑为主导的文化传媒公司还会有未来。而未来属于脸书、苹果和谷歌。那些强大的、深受喜爱的出版物只能通过付费订阅来拯救自己，但在这么一个免费内容无所不在的时代，这必定会经历一段残酷的自然选择式的竞争和整合。生活方式类的软媒体，比如有关时尚或奢侈品类的媒体，之前可能还披着真实的文化新闻这层外衣，而由于销售量和广告收入不断减少，加之对数字空间的变化调整缓慢，它们的内容已经变得越来越品牌化，或者已经被社交媒体中那些“影响者”所取代。

作为一个口号或者运动，“假新闻”（Fake Neus）让新闻界的可信度已经受到了影响。与此同时，如我们所知道的，几家“德高望重”的报纸对美国选举情绪的集体误读使得许多人开始质疑新闻业的持续关联性。公平地讲，《纽约时报》等媒体已经在试图摆脱它们自身的精英主义和海岸主义先进形象（coast-ist progressive image），这一点得益于传统记者掀起了大范围开创性地报道政治事件的浪潮。尽管如此，它们的努力有时还是招来了批判。弗吉尼亚州的夏洛茨维尔市发生白人民族主义者和反法西斯人士的持枪冲突后，《纽约时报》试图通过描绘白人民族主义者托尼·霍沃特（Tony Hovater）来揭示亲纳粹者的心态。这一报道被指责太麻木，且还因为描述霍沃特时太过柔和而把种族主义正常化了。该报的国内新闻编辑马克·莱西（Marc Lacey）在一篇回复中写道：“我们很遗憾这篇报道冒犯了这么多读者。我们认识到，大众对于如何最好地讲述一个不愉快的故事有权提出质疑。然而，我们认为无可争辩的是，应该更多地关注美国生活中最极端的那些角落以及住在那里面的人。尽管不完美，但这就是新闻报道要努力做的。”

2017年1月智威汤逊广告公司对1000名美国消费者进行的民意调查显示，大多数受访者认为新闻业在10年后的价值将会降低。53%的受访者表示，自总统大选以来，他们对电视的看法发生了改变；48%的人投向了社交媒体平台，45%投向了在线网站。有些人表示他们对消息来源的看法变了，其大多数人认为变得更糟了。具体来说，69%的人表示他们对电视的看法变得更糟，69%的人认为变糟糕的是社交媒体平台，而66%的人说是在线网站变坏了。

这个结果与盖洛普2016年的民意调查结果相呼应，该调查显示人们对新闻业的信任度降到了历史最低点。2017年这种情况略有好转，信任报纸的人数从20%增加到了27%，但是这比报纸在20世纪八九十年代的鼎盛时期还差很远，当时信任报纸的人数高达37%。

有一点很清楚，那就是传统的新闻业不管在象征意义还是经济意义上都受到了外部侵略者的挑战。它逐渐被定位为不值得信任、无关紧要，这同时让科技巨头对它的受众进行了去中介化（和货币化）改革。但是，失去新闻业——我们所了解的传统新闻业——就是失去一个重要的消费者保护层。我们失掉了对话、争辩、质疑和调查，最终我们生活的世界会充斥着仿造的品牌化内容，而且其影响和行为都不受约束。这一切可能比我们想象的要更早发生，甚至有些人认为已经发生了。

---

1. 所谓第四等级指的是出版界和新闻媒体。媒体是保证政府为其行为公开负责的必要批评者和监察者。在此基础上，贝斯托认为政治和经济界的精英正在利用由公共关系和市场营销专家组成的第五等级来模糊和抵消记者们之前为保护公众利益进行的批判性监督。——译者注
2. Alexa是亚马逊旗下一家专门发布网站世界排名的网站。——编者注

硅谷和媒体

虽然硅谷多次声称信息完全公开，但甚少有媒体对它进行审查。而这个光彩照人的媒体方却变得越来越危险，因为它的触角伸到了更多方面，变得更加全面、无可匹敌，而且没有固定的界限。具有讽刺意味的是，硅谷一方面在逐渐削弱传统媒体机构的力量，而另一方面，报纸、电视和杂志却还在报道赞美硅谷，这反而成了硅谷集团作为消费品牌和文化影响者继续占据主导地位的关键因素。这一点是硅谷和千禧一代产生关联和联系、提升哲学层次和自身形象的核心组成部分，也是硅谷放大叙述的关键。在消灭传统媒体的同时，它实际上也杀死了一个主要的成就其神话的缔造者。

诚然，硅谷很少或者根本不会受到媒体抨击。尽管许多公司的网站上会发布新闻更新，但它们绝少作为外部力量与之进行有意义的对话或提出批评。除了Recodea[注]或诸如《卫报》《纽约时报》这些更加直言不讳的报纸会对它有些令人愉快且诙谐的不敬，其他出版物对它的赞美更是不绝于耳。随着对这些科技巨头担忧意识的觉醒，最近，人们对它们的批评也陡然多了起来。欧盟就逃税和隐私泄露对硅谷进行了罚款。亚马逊声称要反垄断将是却收购了全食超市（Whole Foods）。［塔吉特（Target）或推特，下一个被收购的吗？］但这些异议只会被淹没，因为无数的网站、杂志以及满书架的书都在表达着对科技的崇拜。即便是《名利场》（*Vanity Fair*）这本以报道好莱坞那些伟大和优秀人物起家的杂志，现在也迅速将其注意力转到了科技新秀和名人——从推广其平台The Hive，到在旧金山举行《名利场》新企业峰会，与会者包括谢尔文·皮谢瓦和色拉布CEO埃文·施皮格尔（Evan Spiegel）。

媒体历来对科技公司比较温和，而科技公司却经常避开媒体，不和记者通气就发表声明，这与它们声称的开放性背道而驰。英国《金融时报》前技术、媒体和电信编辑拉维·马图说：“人们对科技创始人和变革的理念极其崇拜，回想一下，《连线》杂志曾用整个一期杂志做马克·扎克伯格的专访，询问他是否将要改变世界……科技创业公司的创始人成了美国梦的化身。好吧，他确实做了一些令人惊奇的事情。但问题是，这个结构很糟糕，因为这就意味着人们不会对这个行业提出一些严肃的问题，也不会问他们应该怎么做。”

确实，这种创始人叙述非常强大，它与美国梦紧密关联，于是便引发了人们的一种情绪：“我们何以来批判这些人？”他们靠自身努力变成了非常成功的企业家。成功是美国人与生俱来的基因，企业家精神也是如此。2008年经济危机之后，千禧一代面临着职业发展停滞、机会减少和经济萎靡不振等问题。而这些创始人，有不少也是千禧一代，他们白手起家，创建了企业，纵然挑战重重还是取得了胜利。对人们来说这是一个非常强大的信息，这也是为什么许多千禧一代引用科技创始人作为他们的关键影响者（而不是名人）的缘由。这样一来，对这些科技成功人士进行质疑似乎显得不合时宜。

这种偏爱从人们一开始对Theranos创始人伊丽莎白·霍尔姆斯（Elizabeth Holmes）的崇拜中也可见一斑。总部位于帕洛阿尔托的这家健康科技公司以开发简单快捷的血液测试技术而闻名，该测试只需要几滴血液，使用专有技术就可以快速化验，而成本远低于传统的检验办法。2003年公司成立时，霍尔姆斯只有19岁，但那时的她已经成了技术圈的名人，并且吸引了大量资金。之后《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）披露，该公司的检测并未形成准确结果，其大部分血液检测并不是靠自己。所有的一切都坍塌了。而在这些事实被揭露出来之前，霍尔姆斯曾被奉为乔布斯再现。马图说：“人们并不会提问这些最基本的问题，《连线》就是这样一家媒体。科技出版物真的会对世界上发生的事情充满疑问吗？我不这么认为。《快公

司》（*Fast Company*）读起来是很有趣，但是它在多大程度上只是在夸大我们都想要相信的梦想？这里我说的不是那些大众媒体和报纸——毕竟是《华尔街日报》戳破了Theranos的谎言。但是，日复一日，喊停的力量还不足够，没有人会喊‘停一下’。从融资过程就可以看到这一点。某人筹集了X美元，价值为Y。突然之间，它就变成了一个令人屏息仰望的故事，而不是有人站出来说，‘这家公司刚刚筹集了一大笔钱，但它一直在胡说八道’。”

外人进入硅谷要受到严格控制，而且科技人士认为直接与受众交谈比通过媒体调解要更好（就这一点，他们和特朗普有共同之处）。不过，他们所说的这些再一次变成了单方面的广播而不是对话。脸书现在都是直接在其网络上发布公告，其产品发布都要经过严格控制，言辞虽富有诗意却都是自夸自大。

创业者们越来越想把自己塑造成思想领袖，这一点也值得我们注意：从在媒体上发布时事分析，到用推特吸引关注，或者是发布流行的播客和时事通讯，记录最新的科技新闻和事件——这也是以他们自己的方式形成的单向通道，从而把他们的内容和输出作为一种媒体形式。安德森－霍洛维茨投资公司早就熟知曝光、可见度和初创企业价值之间的三角关系。它还为高管们举办年度峰会，但把自己的公司作为主要特色。此举使得它既支持了自己所投资的公司，同时也控制着它们周围的谈话。许多科技媒体公司都会举办技术高管参与的活动，以进一步提高科技创始人的知名度。但这些创始人也会向会议主持人施加压力，要他们不要提尖锐的问题（接近这些高度私密的公司已经很不容易了，能有机会参加重大活动的某个小组或某次讨论都堪称一次重大胜利了。对于采访者提出的问题，创始人经常会给出一些晦涩难懂、迂回或政治性的答案，但采访者很少会去跟进，以免该公司与之断交）。

2010年，电影《社交网络》（*The Social Network*）上映，影片对马克·扎克伯格进行了真实还原，将其塑造成了一个不讨喜的顽童。之前，《名利场》将脸书群体描绘成了摇滚明星。马图评论说：“他们已经成了掌管着大公司的名人和极客，但他们不是极客，他们是企业的一部分。”

面对外界对其政策、策略和巨大影响力的批评，硅谷的回应方式无非就是更加响亮地重申自己之前的叙述，并将这些批评定义为与自由、互联网接入和人权等价值观背道而驰的论调。作为对监管威胁的回应，它声称互联网是“自由的”，不应该被监管。互联网上面的信息是用来“连接世界”的，而不是用来“在一个商业化的空间连接这个世界，也不会为了获利而出卖用户的信息”。当外界呼吁它承担更多责任时，它就说这些批判者是卢德分子。

剑桥大学的朱莉娅·波尔斯（Julia Powles）专门研究法律和技术的连接点，她开玩笑说：“人们很容易给提问题（或者对这种虚假宣传提出批判）的人贴上标签，说他是卢德分子、吹毛求疵者。”波尔斯也是硅谷最直言不讳的反对者之一。提到硅谷对我们生活的渗透，她说：“如果你随便找个人坐下来——我作为专家，也和那些不是专家的人聊这些东西——每个人都会有同样的感觉，但是无论出于哪种直觉去开始质疑它，你都会觉得自己有点偏执或虚伪。”

波尔斯对硅谷的其中一个批评是，谷歌等公司试图在更大的概念性问题中界定个别案例，以此在公众辩论中获胜。例如，从互联网上删除一些过时的不良个人信息在媒体上就被界定为“反对言论自由”，而互联网则被描绘为真理的引擎。在一个名为“被遗忘权”的案子中，主人公是一名西班牙律师，当地报纸在对它们的档案进行数字化处理时，发现他名字的搜索结果置顶的是几年前他的房子被政府拍卖的消息。这个搜索结果超出了他的控制范围内，而且已经与他没什么关联，但对他的名声造成了破坏。他提出了一个合理要求，请求

将其删除——因为他从没允许这条信息永远在网上留着。但是此案却引发了一场由谷歌策划的大泛围的辩论——民众是否有在线获取所有信息的权利和新闻自由权。

2015年，波尔斯在她题为《不会被遗忘的案件》（The Case that Won’t Be Forgotten）的论文中对此案进行了分析，她写道："谷歌这次受益于它一直将辩论保持在抽象层面，从而确保媒体和呼声最高的公众成员一如既往地对其给予支持，它同时还激起了人们的一些下意识的反应，而这些反应多半都非常隐晦且非人性化。"换句话说，这场辩论后来已不再单独考虑公民的个人隐私，而是变成了"你想要言论自由吗？"的讨论，而这并不是案件的重点。并不是说房子拍卖列在最上面就符合公众利益，甚至这与他作为一个律师能力的高低也不相关。与人们相关的是无意识信息现在会被公众关注到的程度，而这都要取决于像谷歌这样的搜索引擎以及它们控制信息优先级的能力。从逻辑上讲，对谷歌而言，这可能仅仅就是个是否允许这一案例成为先例的问题，同时也会需要创建一个新人团队来监控此类案件。脸书已经被迫雇用了技术团队来监控其社交平台上的恐怖主义威胁。硅谷的平台和它们的成功很大程度上是建立在算法基础上的，以扩大规模并产生巨大影响。现在越来越多的情况是，由于它们的受众规模之大，它们得为自己的行为负责。如果你是世界上唯一的搜索引擎，如果在搜索时出现的关于某人的唯一一条信息来自他身陷困境时或者早已翻篇的经济困难时期，它就能毁掉一个人的生活。如果他不是公众人物的话，尤其如此。而商业互联网正以这种方式将我们所有人都变成了公众人物。

神化的机器还帮助硅谷规避各种监管。对于所做的事情，它们会制造一种例外论，这时候互联网就会被看成是一种特别的、有生命的东西，而且不应该受到限制——至少不应该被政府限制。在关于网络中立性的辩论中，这一点最为明显。在美国，在联邦通信委员会（Federal Communications Commission，FCC）投票废除该法规之

前，奥巴马引入了网络中立法，禁止康卡斯特（Comcast）、威瑞森（Verizon）和美国电话电报公司等网络服务提供商设置付费优先或封锁网络流量，允许用户免费搜索新业务和初创企业。没有网络中立法，探索发现新品牌、新事物或网站就会变得商业化。有趣的是，在这个事例中，亚马逊、脸书、红迪网（Reddit）、网飞公司和微软等一直通过互联网协会支持网络中立原则——部分原因可能是这给了电信公司太多权力去控制付费广告搜索，而它们却无法染指。

几乎在社会的每个方面，我们对区域监管都没有感到不适。我们接受在英国不允许使用某些药物的规定，以及一些食品添加剂在一个国家比另一个国家受到更多监管或征税的做法。但是在一般人的观念中，互联网与空气和海洋一样，是无国界的，因此不应该受到约束。

高客（Gawker，一家八卦网络）创始人尼克·丹顿（Nick Denton）认为硅谷不可能一直这么风光。他说："事实上，我认为它的波动性很大。处在上升阶段时，它的覆盖范围令人敬畏和屏息，而当跌落时……想一想2000年（互联网泡沫破裂）后的媒体报道，其覆盖范围就不容乐观。硅谷曾经也出现过科技英雄，比如卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）[注]或Theranos创始人伊丽莎白·霍尔姆斯。"女人似乎比男人更容易这样，先是赫然耸立，然后被击倒。它以如此激烈的方式进行自我纠正，所以科技英雄从开始到幻灭的过程对社会并无裨益。这些人本不应该被提升到他们所处的高度，他们也不应该是如此糟糕的人，一旦人们对他们失望就大加羞辱。

《好莱坞记者》（*Hollywood Reporter*）的执行编辑马修·贝罗尼（Matthew Belloni）最近在好莱坞TEDx[注]发表了一篇演讲，内容是随着硅谷媒体巨头的崛起，在数字媒体领域内，人们关于权力、影响和损失赔偿的理念发生了变化。他当着这群技术人员、当地高管（还有我）指出，在当前的环境中人们对媒体不再信任。他解释道：

“与此同时，人们正在像以前一样消费媒体，只不过换了一种方式而已。太阳下的一切都是媒体，我们比以往任何时候都更加关注它。”

在谈到一种新的范式时，他提到了乡村歌手布雷克·谢尔顿（Blake Shelton）这个案例。谢尔顿以《联系周报》（*In Touch Weekly*）的封面谎称他要去戒毒为由，控告它犯了诽谤罪。“对我来说，这个案例的有趣之处在于实施《诽谤法》的前提是需要先建立一种机制，使个人能够对抗‘强大的媒体’。”这是因为多年来媒体一直很强势，人们几乎没有办法去应对。现在，我认为情况并非如此。布雷克·谢尔顿在推特上有1790万粉丝，他一直在跟他们说这件事情不是真的。而《联系周报》只有19.4万推特粉丝，它的印刷版发行量不足40万份。因此，能够接收到谢尔顿否认该杂志此说法的受众大概是后者的20~50倍。问题是：损失体现在什么地方？

对贝罗尼来讲，这个空间内的权力概念已发生了全面翻转。“对于无所不在的社交媒体和数字环境产生的力量，个体现在所拥有的力量远远超过了前社交媒体时代。任何人在他们的脸书、推特、Medium（博客）或其他任何地方发布的任何信息都变得像《纽约时报》刊登的内容一样强大。法律是否应该反映这一点？”在一个新闻、营销和隐私之间的界限如此扭曲的世界中，我们是否需要找到新的方法来定义是非和公平？因为这些已经越来越复杂和微妙，或者说已经完全模糊了。

毫无疑问，传统媒体的“权力”，就像政府权力一样，正在被硅谷及其造就的经济逆风一步步侵蚀。然而，批判家们仍旧讽刺媒体和娱乐品牌上面的评论、对不公平待遇的推理以及它们洗脑般的影响力。特朗普经常发推文反对《周六夜现场》（*Saturday Night Live*），以讽刺的手法描述它——尤其是亚历克·鲍德温（Alec Baldwin）对他的讽刺——同时他还声称形势对他不公。《周六夜现场》大约有1000万现场观众，特朗普拥有1830万推特粉丝（这要看他

有多少假粉丝）。特朗普还在记者招待会上驱走了一些爱挑刺的记者，而且在一年多的任期内只举行了一次新闻发布会。（不过，像《纽约时报》的读者人数暴增一样，特朗普公开对《周六夜现场》的批判似乎也促成了该节目的高收视率。）

贝罗尼还说到了那场声名狼藉的胡克·霍根（Hulk Hogan）状告高客传媒的官司。靠着彼得·蒂尔的资助和无限的法律资源对他的支持，他获胜了，而正常来讲这个案子该是另一种结果（稍后会详细介绍）。像彼得这样的亿万富翁、科技巨头，通过资助诉讼案件就能影响司法公正，关掉一个媒体品牌，那么媒体的权力到底在哪里？现在，媒体的权力越来越小了。

出版业和媒体的现状从大量被弹出式广告占领的网站就可看出。那些弹出来的不需要的即时消息、视频或标语就像你无法摆脱的疹子。或者更糟糕的是，这些页面或活动出自《卫报》和维基百科。它们一副导师派头，动辄叫嚣“如果你使用它，喜欢它，那么为什么不付钱呢？这样才公平。尽一份你力吧”。《金融时报》和《华尔街日报》也都有即时收费墙。就在最近，《卫报》把这种乞求又往前推进了一步：“与许多新闻机构不同，我们还没有设置付费墙——尽管我们希望尽可能地保持新闻业的开放性，然而我们的新闻独立调查需要花费大量的时间、金钱和辛勤的劳动来制作，而我们的广告收益却一直在下降，所以我们越发需要我们的读者来资助我们。如果每一个喜欢我们报道、喜欢我们报纸的人都能来资助的话，我们的未来会更有保障。支持《卫报》，您只需要1英镑。”从那些不断出现的关于媒体裁员的新闻头条中，更不用提在便利店看到的那些只有几毫米厚的杂志，我们看到了一幅悲观的画面。

各种活动、峰会和会议成了媒体机构的摇钱树。编辑们被纷纷推出去参加这些活动。一张几百美元的门票，现场尽是不新鲜的咖啡、点心或葡萄酒。又或者，随着网络兴起广告拦截，许多人便创建了创

意品牌内容“商店”，专门提供品牌软文广告，它们的外观和感觉像是社论，其实是收费广告一类的内容。例如，《纽约时报》就创建了T品牌工作室（T Brand Studios），它制作的产品是一个品牌和内容的套餐，它将含有品牌内容和特点的纪录片视频与传统视频放在一起。于是品牌被巧妙地嵌进了传统内容中，界限变得越来越模糊了。如今，电影、特色新闻和播客都正在以品牌化的形式提供给客户，成了常规编辑内容之外一个新的收入来源。品牌化的“体验式”内容已经成为一种最新的途径，旨在吸引那些爱好体验的千禧一代。Refinery29等媒体公司已经开始创造需要付费的沉浸式体验，它将真实的艺术家装帧设计与品牌活化相结合，这些品牌包括戴森（Dyson）吹风机（站在满是吹风机的房间）、卡斯帕（Caspar）床垫（在一堆枕头上跳），还有橘滋（Juicy Couture）唇膏（站在一个巨型雪球内）。所有的陈设布置在设计时都必须满足人们自拍和在照片墙发帖的需求。

而这一势头甚至在新闻业整体自动化开始之前就已经坚定地开始了。换句话，就是算法生成新闻。这在基本的体育新闻报道中已经得到应用。驻日内瓦的技术顾问理查德·希尔（Richard Hill）多次说道：“这种产生新闻的过程甚至没有一个人参与其中，新闻的价值并没有得到进一步提升。这一点很危险，因为它基本上忽略了新闻调查。大量新闻种子是从政府或公司发布的官方信息中获得的。”

希尔说：“对于传统媒体来说没有更多的盈利模式了，因为它们之前赚钱的唯一途径就是广告和网络媒体，但是现在所有的广告都由谷歌控制。我看到我们当地的一家报纸也有个很好的网站，它也做广告并试图从中赚点钱，但是你知道纸质版就很可怜了，广告页面的数量一直在减少。”

丹顿和许多人则认为，财富发生转移的部分原因是媒体本身缺乏多样性，它失去了和观众之间的联系。丹顿说：“在任何地方，媒体

都被看作一个国家机构，属于第四等级。它是传播新闻和仲裁分歧的一种机制，而这个角色现在已经丢失或被取代了。很多人都认为，媒体不再是原来的媒体，而是成了一般的自由媒体，甚至也不是所有媒体都能做到，只有部分媒体具备精英主义和进步的观点——一种都市化、世界性的国际主义心态，有此心态的媒体人可能只有5%或10%。”

不过，媒体缺乏多样性与其说是因为只会进行内部自我选择的白人特权或裙带关系，倒不如说是因为它的地位在不断下降。在很多情况下，只有独立富有的人才能承担得起新闻业的重任。记者的年平均收入是43640美元。许多20多岁的千禧一代能够在媒体行业坚持下来，靠的是他们的父母来补贴住房租金。根据密歇根大学社会研究所最近的一项研究，截至2016年，从事创意工作的20多岁的美国人从父母那里获得经济援助的比例占到了53%。

即便在电视和许多创造性艺术领域，要想在新闻行业获得一份工作，也需要能够像实习生一样免费加班，这一点令人讨厌（且还得为此感到欢欣鼓舞）。你得住在市中心，然后领着微薄的薪水。诚然，某些特定的媒体，尤其是书籍和杂志出版都是由白皮肤的自由派精英来从事，但硅谷也是如此。我们看到的新闻故事都是由事实上的新媒体来策划的，而这种新媒体，就像你接触到的一样，也是由精英、白人和特权组成的。

---

1. 一个新闻资讯网站，也是一个独立的科技新闻媒体，从技术和媒体角度来报道互联网行业的最新科技发展趋势和最新的互联网企业报告。——译者注
2. 卡莉·菲奥莉娜是惠普首个从外部聘任的CEO。然而，很多惠普人至今对她的评价都是：“她最显赫的战绩，就是搞垮了惠普。”——译者注
3. 基于传播有价值想法的初衷，TED创办了其旗下的组织TEDx。二者的形式基本一致——邀请一些有趣、想法奇特的人来做18分钟以内的演讲。——译者注

硅谷碎语

尼克·丹顿来到了圣安布鲁斯饭店（Sant Ambroeus）。这是一家意大利餐厅，位于纽约的诺丽塔区，店内有红色皮革长椅和木镶板墙面。那时2016年总统大选刚过去没几天；对我来说，我们谈话所选的时机也挺偶然。那时正值亿万富翁彼得·蒂尔与特朗普总统扯上关系。并且还支持他掌权。此时距离那个不光彩的诉讼案也没多久，也就几个月，诉讼导致高客关闭，丹顿个人破产。在我点咖啡的时候，丹顿正好走进来。

丹顿是一个英国人，毕业于牛津大学。2002年，他创立了Gizmodo（科技博客），同年他又创建了高客，最终高客传媒把一批流行网站笼络到自己旗下，包括倡导女权主义的博客Jezebel，以体育为中心的博客Deadspin，以及汽车网站Jalopnik。早年他曾在《金融时报》工作过，专门报道硅谷。在那里，他对那些对科技企业家过分奉承的报道感到沮丧。丹顿还创立了硅谷闲话（Valleywag），作为高客传媒旗下的博客，由丹顿编辑过一段时间。当时，它就是硅谷的娱乐版，记录了科技创始人、公司和风险投资家的生活。引人注目的是，它曝光了谷歌创始人拉里·佩奇曾和当时的谷歌高管玛丽莎·梅耶尔（Marissa Mayer）约会过，还曝出埃里克·施密特的婚姻是开放式的。丹顿还曝出了赛富时（Salesforce.com）的创始人马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）曾试图扣留《华尔街日报》的一名记者，而且记者们还被要求把这件事情压下来。上面还有一些更具敌意的头条新闻对彼得·蒂尔等其他科技名人进行了强烈谴责。在解读硅谷和媒体的关系，尤其是彼得·蒂尔与媒体的关系方面，丹顿有着独特的优势。

彼得·蒂尔和特朗普总统一样讨厌传统媒体，都喜欢利用社交平台来表达自己的观点。蒂尔做的轰动一时的事件之一就是通过资助胡

克·霍根起诉高客而实现了对丹顿的复仇。据蒂尔透露，他这样做就是为了报复几年前被高客曝出他的同性恋取向。在法官判给霍根1.4亿美元赔偿金后，高客传媒就不得不被卖掉了。丹顿宣布个人破产。

但丹顿与硅谷的联系可比霍根案要更加广泛。作为高客创始人以及硅谷闲话在2006—2007年的编辑，从网络泡沫破裂至今，他对硅谷的复兴之路、角色变化和硅谷公司都了如指掌。他一直在密切关注着技术发展。

丹顿小口喝着咖啡。鉴于当时的情况，他表现得还是非常乐观，甚至在评论硅谷时也没有提及那个案子。他似乎已经理性地把整个霍根起诉案当作一个寓言（特别具有讽刺意味的是，在2018年，蒂尔提出了收购高客剩余部分的建议，此举不知让丹顿是喜还是怒）。

丹顿确信“过滤气泡”（filter bubble）注和回声室效应（echo chamber effect）注比我们消费者真正理解的范围要广得多。他认为这些不仅仅与我们的新闻推送相关，还关系到我们在网上接收到的所有信息。他解释道：“你不妨想一下新闻业务，新闻机构和作家的激励机制是由脸书的算法决定的。关于它是如何运行的，他们只给了很少的提示。而我们的日常生活以及行业或经济活动越来越多地受到条款、条件以及平台算法的支配。”

仔细观察你会发现，科技公司对媒体批评一直都很敏感，这当然是相比较金融部门这样的行业而言，因为这些行业经常被大报小报批评。

提起已经解散的高客，丹顿说：“硅谷闲话的存在有其独特价值。硅谷是一个单一的工业城市，而且还是一个相对较新的行业。它不像纽约，或者从更小的范围来看也不像洛杉矶。这些城市有一个相对完整的媒体生态系统，杂志可以做吹捧名人的简介，也可以放他们精美的照片，还会问些很容易回答的问题；很多记者会给电影好评，

作为他们被邀请参加派对或电影首映式的交换。那里还会有八卦媒体和激进媒体，或多或少都会有别的声音，但是这些媒体永远不能真正渗入硅谷。”

在硅谷，许多公司的园区都是封闭式社区，它们把访问权作为控制的主要工具。在我尝试获得本书有关内容的访谈许可时，我被这些巨头公司严词拒绝了，或者说被忽视了。可能是出于以下三方面的原因：一，这本书并不完全是关于某个科技品牌的（或用它来命名）；二，很明显，采访的内容很重要；三，它们收到的申请太多，而且我名气不大，不在它们的知名科技记者之列。

即使回到当初，丹顿的访问也同样受到限制。他说：“当然，如果你是硅谷的记者，你却对硅谷提出了批评，那么你就很有可能会失去访问权。硅谷由20个人来管理——10个风险投资家和10个来自五大科技公司的杰出人士。他们对员工进行强有力的控制，没有大量的备用访问权限，到处都是保密协议。当互联网出现时，有一个短暂的自由时刻，而这群员工技术娴熟，有可能会泄密。我认为那些公司在很大程度上已经对这一点进行了限制。”

即使没有霍根案，如果你冲撞了硅谷的自我价值感，还是会产生严重的后果。他解释道：“那时候我们就尝到了严重的后果。我们从来没有被脸书禁止过，但被禁止参加苹果公司的活动，仅仅因为我们当时做了iPhone 4的报道，这可能是2010年最重大的新闻报道之一了。”（丹顿的博客Gizmodo最早获得了iPhone 4的相关技术资料，并在iPhone 4正式发布之前透露了它的细节。）

现在，对产品的新闻采访都是预先计划好、经过精心策划的。专栏文章都被放在那些有威望的报纸上，这样就避开了采访者提问题。

丹顿认为杰夫·贝佐斯与别人不一样。“在媒体界，他被认为是最友好的，因为他支持《华盛顿邮报》，允许他们做独立新闻，而且

他还曾批评像彼得·蒂尔这样的人太过敏感。他似乎是一个新型的大亨，他能接受现有的媒体机构。”

硅谷不愿意进行有意义的批判性对话在人们看来是一种不明智的行为，但是丹顿认为这实际上才是硅谷持续取得成功的关键。“当美国那五家最有价值的科技公司都以某种形式遵守这一决策时，又怎么会有人说这是不明智的呢？”

不过，这些决策都是一种孤立主义政策，使得公司与公正客观的反馈、批评和议论严重脱节。这些品牌的宗旨就是让自己保持大众流行，而这些都与消费者相关。硅谷缺乏同理心以及患有音调性耳聋历来被人们熟知，它们便大量使用各种公关花招。它们该做的是让一个批判性的声音进来，并真正做到坦诚开放，这样才能让它们看起来更加人性化。

---

1. “过滤气泡”是由互联网活动家埃利·帕里策发明的，指搜索引擎的推荐算法阻碍了人们认识真实世界，导致社交媒体的时间线上充斥着大量相似的帖子，这种高度同质化的信息流就构成了过滤气泡。——编者注

2. 回声室效应是指在一个相对封闭的环境中，一些意见相近的声音不断重复，并以夸张或其他扭曲的形式重复，令处于相对封闭环境中的大多数人认为这些扭曲的故事就是事实的全部。——编者注

真相和说法

对硅谷来说，媒体只是一种工具，报道公司信息，放大它们的丰功伟绩。这部分源于技术的抽象性——它们需要媒体对这些技术进行解释和神化。没有新闻报道，它们什么都不是，但是它们反过来又想控制新闻报道。

不过，它们毕竟都是信息企业，是概念性的企业，不是钢铁厂。许多事情都取决于它们的叙述方法。丹顿说："通常人们不了解产品，因此它们的自我描述在招聘员工、吸引适当数量的投资者并让消费者登记注册等方面就显得至关重要。一切都取决于自我描述，甚至比其他的工作都重要。如果出现自我描述前后脱节、信息泄露或内部批评的声音，就可能极具破坏性。"因此，硅谷比大多数公司更在意保持原始形象，就像我们要购买石油或天然气这些必需品一样，不需要一直来争取消费者的认可。

媒体已经成为硅谷叙事的有力宣传者，帮着给它们的故事加添上感情色彩，从而加深消费者的依恋，同时还可以为硅谷公司披上道德的外衣。这些公司要塑造的形象是：它们不仅仅是一个平台，还是有道德、有感情的生物，它们正在做一些了不起的事情。

但这一形象的塑造却产生复杂的结果，尤其是它们既是新闻利益相关者，又是新媒体的监护人，这一身份更加剧了局势的紧张。当它们把自己打造成道德高尚、有人性且优秀的形象时，我们就会以这样的标准要求它们承担相应的责任。（这一点在硅谷内部各有不同。亚马逊从来没有吹嘘自己是道德高尚的生物、一个好的零售商或其他的名号，所以当它使用机器人，并且在经营中残酷无情，我们也不会感到震惊。它是如此高效，做到了工艺的无缝衔接。尽管有新闻头条报

道它的工厂工人的待遇很恶劣，而且它还削弱了当地企业，但对大家来说，人人都在使用它，却不会感到内疚。而脸书多年来一直在向我们宣传它要解决世界上的问题并且要连接整个世界，因此，当有脸书的负面新闻曝出来时，我们就会强烈地感到被侮辱、被侵犯了。）

理查德·希尔评论道：“没有人认为那些大的电信公司是‘好人’，而且我认为人们对惠普、IBM和思科这些大的硬件制造商持中立态度。但是论起那些互联网公司（苹果当然不是一家互联网公司），不管怎样，人们都会认为这些公司是为了人类的利益而出于善意才这么做。我觉得它们也是到现在才开始堕落，但也许事情并不是那么简单。”

它们毕竟都是营利性的公司，没有道德准则，有的只是商业利益。欧洲数字版权国际倡导组织执行主任乔·麦克纳米（Joe McNamee）说：“我们越早摆脱这样一种观念——它们有自己的道德框架，且不和股东的经济利益挂钩——我们就会变得越好。”他提出的问题是，整体上“每个人似乎都认为，这些公司应该神奇般地算出每个人所认为的恰当的审查力度和内容，但事实并非如此。它们在任何特定时刻都会算出做什么或者不做什么对它们最有利，然后才会去做”。

比如在围绕比特币和区块链技术的对话中就能看出这一点。比特币是一种加密货币，被视为自由主义的终极象征，对狂热分子来说，是对政府的一种逃离，是一种分散化的民主引擎，而不仅仅是另一种形式的数字货币，其股票市场价值只有在与传统货币相关联时才会存在。（也就是说，它并不像传统货币一样可以进行存储。它不是一个独立的东西，其估值要通过美元来对比。）区块链是一种实时更新的可以衡量数字资产的程序，它使得交易和交换可以免受干扰，但是区块链也被套上了要从控制欲很强的银行和政府手中夺回权力这一意识形态。但是在很多方面看来，它只是一个更先进的会计系统。

这是又一个硅谷、科技和互联网将自己描绘成比实际更特别的例子，它们认为科技圈内人士要比所有其他外行人更特别。

戴维·格鲁姆比亚（David Golumbia）在《比特币政治——右翼极端主义软件》（*The Politics of Bitcoin: Software as Right-Wing Extremism*）一书中对此进行了讨论。格鲁姆比亚是弗吉尼亚联邦大学的语言学副教授，专门研究媒体语言，他认为围绕比特币和区块链技术的言论已将其置于意识形态之上——任何对比特币或区块链技术的批评通常都会被认为是批评者自己根本不懂。他说："这就意味着如果没有这一技术专长，评论家根本没有资格去谈论这个话题。"

这一切都是互相关联的。许多技术人员开始谈论说，基于区块链技术的选举是实现民主最准确的方式。"世界并不会因为你不去投票站而是在电脑上完成投票就颠倒了。同样，我认为区块链确实具有合法的潜在用途，不过这些就像是在业已存在或已发挥功效的技术上做了些微小的改进，或者就是一种改良版的记录方式。"

换句话说：它可以使股票交易或投票更快或更有效率，但它不会颠覆投票或货币本来的样子。

然而，当你去参加技术会议或比特币活动时，你会发现那些铁杆粉丝对其变革力量有着迷信般的信念。比特币创始人也因其深刻的自由主义信仰而闻名，他们支持这种分散化的、不受管制的货币，把它作为最终摆脱政府干预的工具。不过后来这些都逐渐被淡化了，但是比特币和区块链可以产生民主化影响这一被广泛接受的信念却仍鲜明地体现在人们的措辞中。随着富有创新精神的国家（包括爱沙尼亚在内的一些国家正在尝试使用加密货币）开始大量使用区块链和比特币以及其他加密货币，也许人们的这种信念会进一步增强。

但是，所有这些措辞已经成为倒向科技的那股强大力量的一部分，并且产生了立竿见影的效果，使得硅谷的权力和工具显得更加特别，不仅避开了人们的批判，同时还粉碎了反对派。

假新闻和未来

随着谷歌、优兔、脸书和推特等硅谷平台在新闻圈发挥着越来越关键的作用，它们把生成的假新闻与经过事实核查的真实内容放在一起，从而使得真假新闻这个问题变得越来越重要。要区分开真实和人工生成的帖子变得更难了。视频报道，尤其是视频直播被认为是一种解决问题的方法。视频直播以其不受束缚、即时、发自肺腑以及使人身临其境的特点受到人们赞赏。正如我们所看到的，事实已证明它在公民新闻中特别有效。

但即使是实时视频或图像，也很快就有可能被篡改。在过去两年中，研究人员通过使用机器学习、人工智能程序在操纵图片、图像和声音方面取得了巨大的进步。这些进步可以使它们不断地改进输出方式。他们取得的初步成功表明，在未来十年内，高度复杂的动态和静态的视觉输出可能会变成现实，那时我们将很难再相信看到的和阅读到的东西。

对于硅谷科技巨头来说，假新闻问题已经成为一个危机点。在发现它们的广告被放置在（搜索页面的）极端主义或虚假内容旁边后，这些品牌和大型媒体公司纷纷撤下了投放在上面的广告。但这一点只在那些最明显和最有争议的案件中才会被讨论。那么中间的灰色空间会怎样？那里充斥着品牌特写和党派“新闻”内容，或者是人工智能生成的不准确的书面新闻报道。或者更严重的是，它们利用这些内容进行在线宣传，从而在选举中影响公众舆论。

假新闻正在成为一个重要的政治问题。由于谷歌在广告投放方面缺乏控制能力，法国广告巨头哈瓦斯（Havas），英国政府及《卫报》、BBC和伦敦交通局在2017年撤掉了它们在谷歌上投放的所有广

告。哈瓦斯将它的退出归因于谷歌无法“提供确切的保证和政策，保证它的视频或显示内容可以快速分类或者使用恰当的过滤器分类”。

法国已进一步采取了行动。2018年1月，法国总统马克龙颁布了一项打击假新闻的法律。他说，在以后的大选期间将会对社交媒体线上的内容采取更严厉的措施。他还说故意模糊真相和谎言之间界限的企图破坏了人们对民主的信仰。马克龙的新措施包括典型的“新闻”内容要显示来源，对赞助新闻素材的花费也做了限制。

在通告中，马克龙谈到假新闻活动成本很低，他说，现在很有可能仅仅花上几千欧元就能在社交媒体上宣传假新闻。他说：“社交网络上成千上万个宣传账号正在用各种语言向世界各地传播谎言，目的就是要败坏政府官员、名人、公众人物和记者的声誉。”

但问题是如何打破这种局面。

2016年，脸书被曝出员工用一些自由主义新闻来策划其NewsFeed（相当于微信的朋友圈）。在这之后，微软的丹娜·博伊德关注的不是NewsFeed被策划一事，而是广大消费者普遍误认为算法在筛选和罗列信息时会比人类在做同样的事情时偏见要少。从某种角度而言，代码在编辑NewsFeed时比人类要更加中立。2016年5月，博伊德在数据与社会（Data & Society）平台上发表了一篇名为《脸书必须对公众负责》的文章，这篇文章也同时发表在了《赫芬顿邮报》上。她写道：“现在令人担忧的不是人类在新闻制造中插手——他们本就如此——我们要担忧的是脸书的界面提供的客观性只是一种修饰，由算法所支撑的主张是中立的吗？我们要担忧的还有他们宣称内容呈现的优先顺序仅仅反映了用户（即“公共领域”）而不是脸书、广告商或其他强大实体的兴趣和行为这一假设是否属实。”

她补充说：“从来就没有中立，也永远不会有……我非常尊重马克·扎克伯格，但我认为只要他在掌管脸书就一直让它保持中立的声

明很危险。这句话已经表明他是一个仁慈的独裁者了，但世界上有很多人与他的价值观、承诺和逻辑并不一致。作为一个进步的美国人，我与马克之间的共同点要更多，但是我很痛苦地意识到新自由主义的美国价值体系已经深深融入了脸书以及我们整个社会的结构体系中。”

虽然脸书在《战火中的女孩》照片一事上是出于好意，但是却透露了硅谷视角下的文化盲目性。

随着硅谷对新闻圈和在线言论的控制越来越多，它逐渐陷入了一种自相矛盾的状态。如果我们希望它对网上的内容进行更多的控制，以保护我们远离假新闻和权力滥用，那么我们应该设定什么样的指导方针？算法和脸书的带有个人偏见的团队，哪个会做得更好？还有个问题：脸书到底是什么？一家媒体公司？一个社交网络？因为不同的答案要求它所承担的责任也不同。

理查德·希尔说：“德国司法部部长表示，脸书应该多去处理一下仇恨言论。这些言论并不合法。他们为什么不多做一点呢？因为他们不是执法机关。他们确实可以删除内容，但除非你对他们完全不受惩罚感到高兴，否则他们就不可能做你想让他们做的一切。在现在这个社会，我们的问题是，只要有政客说‘为什么脸书不多行使点权力去更有效地规范人们的言论自由？’你就不能同时说他们不应该手握那么多权力。”

谷歌和脸书在许多方面都陷入了进退两难的境地。博伊德告诉我：“谷歌可以被训练成极端的种族主义者。一旦谷歌的身份被确认，它是否需要负责任？是的。但如果只是接受一下公众羞辱，这个责任还是很容易承担的……看看脸书发生的事情以及他们如何修改NewsFeed就知道了。按照用户喜好输出新闻对它们来说是正确答案吗？这是一种民粹主义。或者按照自己的意志进行策划才是答案？这一点上，民主和共和两党一直以来就是这么干的。如果是这样的话，

它们要构建哪一种价值观？……无论如何，不管做何种选择都会被谴责。因此，我们说要对它们进行监管是一回事，但事实上我们想要的价值观又是什么呢？对于它们应该做什么，我们作为公众无法达成一致。因此，在我看来，现在的问题是，通过那些自身腐败的法律机构对它们进行监管就是正确的答案吗？对它们中的一些来说，公众羞辱现在倒是真正在起作用。”

也许这就又回到了那个原始冲突，那就是这些公司有意识并战略性地将自身置于比我们的生活更为广泛的一个象征性的框架之中。因此，我们对它们的期望会更多，而不局限于一个企业。它们也因此受益。但这一立场同时也给它们带来了新的压力，而常规企业可能就没有。随着假新闻、钓鱼行为和过滤气泡在大众话语中变得更加普遍，硅谷公司塑造的意识形态和道德角色可能会开始牵制它们自己。那么我们想不想要它们承担责任呢？当然，它们不会承担责任。

硅谷那巨大的、称霸世界的野心与它试图展现自己的方式之间出现了越来越大的分歧。那些世界上最大的媒体公司——全球出租车公司或全球酒店经营者在世界各地的安全港湾设置据点——伪装成一个个“技术公司”、“平台解决方案”或“社区驱动型的酒店公司”，从而试图摆脱那些乱七八糟的制衡机制，因为这些机制已经使它们的本部寸步难行。在其大本营，它们用这一点欺骗了所有人，直到无法继续行骗为止。在欢快的尤克里里配音下，通过一系列为社区赋能的介绍性视频和花言巧语，硅谷现在正试图潜入（并征服）大范围新的领域。那么这些新的领域是否也会被愚弄和欺骗？

04 连接世界

浏览Internet.org网站，你会看到脸书的伪慈善组织在致力于为不发达国家带来低成本的互联网，你会看到很多照片，有戴头巾的女孩们笑着的照片、世界各地的孩子们穿着民族服装在微笑的照片，还有他们在村庄里骑自行车的照片，等等——只不过他们不是提着水桶或篮子，而是握着手机。这些几乎都可以作为贝纳通（Benetton）的一则广告了，或者是联合国儿童基金会的一项活动，又或者两者兼而有之。若要说这代表了一种乐观主义和一切都值得的心态未免显得过于恭维了。不过有人做过案列研究，证实脸书的免费基础服务，即脸书提供的有限的、免费的互联网也产生了积极的影响，它使用户可以访问一系列的网站和内容而无须支付数据费用，孩子们可以进行学习，父母们也能从中学习如何做更好的父母。脸书与包括三星、爱立信、诺基亚和高通在内的6家互联网和移动公司以及地区运营商合作，提供免费基础服务。它们还有其他更加雄心勃勃的Internet.org项目，例如互联实验室（connectivity lab），旨在探索用激光和轻型飞机将互联网带到偏远地区。

脸书表示："通过我们在互联互通方面的努力，我们已经吸引了超过2500万人上网，而这些人如果不知道互联网的惊人价值的话，他们就不会去用。有了互联网，孩子们在学校表现得更好了，商人们建立了新的业务，大众也学会了如何保持健康。"

在征服了美国和其他成熟市场之后，硅谷的目标是殖民世界的其他角落，并且会在很多情况下打着利他主义的旗号来实现这一目标。

非洲及其12亿人口就是一个主要目标。2017年，谷歌CEO桑达尔·皮查伊（Sundar Pichai）宣布要培训1000万非洲人学习数字技能并增加对非洲初创企业的资助等计划。谷歌还为撒哈拉以南的非洲地区聘请了一位首席营销官，其旗下的优兔还推出了YouTubeGo，这个版本能够在弱网条件下进行传输。同年，脸书宣布计划在乌干达铺设500英里的光纤电缆。两家巨头都在启动各种技术中心和举措，以扩大其在非洲市场中的影响力。

互联网在这里，就像之前的基督教一样，被视为伟大的开化者。它可以解锁经济并“赋能”（又一次用了这个词）给人们去实现潜能。正在建的免费互联网基础设施是它们带来的一个礼物，用来换取消费者群体在数字领域的所有权，这一点当然更具有价值。

随着硅谷进入这些市场以及其他一些充满活力的新兴经济体（从东南亚到南美），硅谷正在发起一些新的挑战。它将与阿里巴巴和华为等中国科技巨头一较高下。2017年，阿里巴巴董事长马云宣布成立一只1000万美元的非洲基金。事实上，中国的科技公司在印度和巴西等许多利润丰厚的市场和硅谷都不相上下。阿里巴巴已经对Paytm[注]和Snapdeal[注]进行了大量投资。滴滴出行，即中国版的优步，已经投资了欧乐（中国智能指纹锁品牌）。智能手机制造商小米于2017年4月在印度最大的内容提供商、数字媒体娱乐公司Hungama的融资中领投2500万美元。网络服务公司百度也在开发印度市场。

那么谁会胜出呢？

影响轴已经开始倾斜。在过去的20年里，硅谷可能在全球范围内拥有一种创新文化，但一些新的、充满活力的技术中心正在兴起并开始挑战它的霸主地位。它们也制造了新的竞争对手，新的对手正在以色列、印度和巴厘岛这些充满活力的、新兴的科技环境中崭露头角。谷歌的产品管理副总裁凯撒·森古普塔（Caesar Sengupta）告诉《华

尔街日报》说，这些新兴的领导者正在“创建能够满足当地需求的App和服务，通过这些行动，他们也在为互联网的未来构建产品。下一代全球性的科技公司很有可能会从班加罗尔或胡志明市的一家本地的咖啡馆走出来，就像当年从硅谷出来的公司一样”。

他的观点得到了优步前CEO特拉维斯·卡兰尼克（Travis Kalanick）的附和。在北京的一场技术大会上，他说：“未来5年，将会有更多的创新、更多的发明和创业活动发生在中国，发生在北京，而不是硅谷。”

不过，硅谷仍然在坚持。就像之前的希尔顿、麦当劳和可口可乐一样，硅谷正在试图将其美国品牌推向全球，希望它们的原色比萨能够争取到一些国家，并让人们把对比的矛头转向它们到来之前那些更加愤世嫉俗的企业巨头和帝国主义者。不过，在这个开明、透明的数字时代，要做到这一点变得越来越难。

在进军新市场时，硅谷那闻名的音调性耳聋的毛病被进一步暴露了出来。19世纪的帝国主义也许能够自由、野蛮地侵略一个个岛屿，但具有讽刺意味的是，硅谷是通过互联网进军新市场，这就意味着它们的过失会被报道或通过现场直播进行批判。硅谷巨头不再享有早年间天真的消费者，那时候天真烂漫的音乐和初始创业的豪言壮语就可以使它们冲进自己选择的任何市场，并且那时候它们看起来还没有现在这么庞大。到今天它们成了全球性的知名公司，也成了厚颜无耻的公司，这些都是不可避免的。人们对它们的态度从兴奋不已发展到了怨声载道，而且这种情绪还在高涨。

外界对硅谷的看法发生了改变，而且硅谷影响的范围和程度也越来越清晰可见，因此硅谷在其关键市场的日子也变得越来越举步维艰。在英国到欧洲大陆的大多数老牌西方国家的市场，硅谷享受了长达10年的成功推广，但它恰恰在这个市场正迅速受到挑战。在某些情况下，其巨大的影响力和主导地位正在激起当地政府彻底、强烈的对

抗反应，它们对硅谷采取了罚款、禁令或起诉等对抗措施。硅谷公司的光辉再加上早期消费者天真无知，使得这些公司当初很受欢迎，经常到了被过度吹捧的地步。而这一切正在迅速消散，变成了一种集体怀疑甚至更糟糕的态度——对于那些曾经夸下漫天海口的公司来说——现在人们对它们已毫无尊敬可言。由于硅谷公司在扭曲竞争、社会、房地产价格和就业方面的影响力变得非常明显，这也在许多国家重新唤起了集体的社会良知。欧洲国家开始保护它们的价值观、税收制度和法规，以免遭到硅谷的快速侵蚀。

到目前为止，硅谷的发展都是一帆风顺的，但它的全球扩张计划正面临着波涛汹涌的局面。

---

1. Paytm是印度最大的移动支付和商务平台。2015年9月29日，阿里巴巴和Paytm发布联合声明，宣布阿里巴巴集团及其旗下金融子公司蚂蚁金服将向Paytm注入新资金。——译者注
2. Snapdeal是印度最大的在线交易平台之一，特别是移动设备的销售占据了其在线交易的大部分份额。——译者注

欧洲的反抗

虽然硅谷在欧洲取得了巨大成功（谷歌在欧洲拥有90%的市场份额，而在美国，由于存在众多竞争对手，这一比例才约为64%），但欧洲一直都不满它的诸多理念。法国和西班牙的出租车司机纷纷走上街头罢工抗议优步。戛纳电影节则通过实施新规来表达对网飞公司的不满和蔑视，它规定没有在法国发行的电影不准进入评比（在法国影院上映的电影都要缴税，以支持法国的电影产业，且需要公布上映日期，而网飞全都避开了这些）。尽管如此，苹果、谷歌、脸书和亚马逊却在欧洲获得了蓬勃发展。不过，局势已经开始有所变化。就在2017年，欧盟专员玛格丽特·维斯塔格（Margrethe Vestager）已经命令爱尔兰从苹果公司收回130亿欧元的税款。她还对脸书开出了1.1亿欧元的罚款，因其在收购网络信使期间误导监管机构。亚马逊因获得非法税收优惠被勒令向卢森堡支付2.5亿欧元。同时，谷歌因藐视竞争法并滥用其在搜索市场的主导地位打压竞争对手被罚款24亿欧元。欧盟近期还裁定优步应该被当作一家运输公司来进行监管，而不是作为一家技术解决方案提供商，更不是它为了逃避常规出租车服务要遵守的各种规则而试图戴上的任何面具。

这一系列举动使维斯塔格名声大噪。在《新政治家》（*New Statesman*）周刊的一期人物专访中，她评论说：“这些公司的建立方式不符合经济学原理……其目的不是为了发展公司，而是为了避税。”关于科技公司的垄断力量，她补充评论道：“你可以做大，你可以很成功……但是你不能滥用你的权力来阻挠其他竞争者对你发起挑战，阻止它们在未来5年或10年成为明日之秀。”

2018年5月，《通用数据保护条例》（General Data Protection Regulation，GDPR）生效，执行新的隐私权法，对使用个人数据进行

了严格限制，并保护私人控制权。该条例“旨在协调整个欧洲的数据隐私权法律，保护所有欧盟公民的数据隐私，赋予人们相应的权利，并重塑整个地区的各种组织处理数据隐私的方式”。

随之而来的便是人们对这些公司的行为日益增长的不满。硅谷巨头和欧洲政府之间来回自由交换幕僚角色的做法正在日益唤醒公众意识。自2005年以来，由美国道德组织“问责运动”发起的“谷歌透明项目”已经鉴定了至少80起谷歌和欧洲政府之间的旋转门事件，谷歌的目的就是防止反垄断立法。被谷歌招募的幕僚包括立陶宛政府前巡回大使托玛斯·古尔比纳斯（Tomas Gulbinas）和欧洲议会法国成员、顾问格奥吉奥斯·马夫洛斯（Georgios Mavros），他们俩现在都是谷歌的游说者。2017年，透明国际[注]欧盟办公室发布了一份报告，称谷歌注册的游说者中有一半曾为欧盟工作过。

从表面上看，这些都无可厚非——奥巴马就曾雇用了许多谷歌员工，以便让政府更好地了解技术。随着这些大公司不断发展，它们会碰到很多监管问题，所以雇用原政策负责人来领航也是很正常的事情。尽管如此，过多的交叉仍旧会引发诸多利益冲突。那么，到底是谁受到了影响？又是什么在施加影响？

报告发布时，透明国际欧盟办公室诚信宣传主管丹尼尔·弗伦德（Daniel Freund）说：“前政治家们有经验，也有见解，所有组织都可以从中获益。但是这会产生一个问题，就是有些人刚才还在起草欧盟法律，过一会儿便开始为这些硅谷公司去游说他们的前同事。我们需要制定规则，以防类似的利益冲突出现或者让游说者主导立法机构。”

一段时间以来，限制硅谷影响力的立法一直在增加。2016年，柏林一家法院维持了一项禁令，禁止爱彼迎（及类似企业）的用户在没有获得所在市许可的情况下短期内出租超过一半的公寓，无视法规者

可能会被罚款高达10万欧元。市政府甚至还建立了一个网站，用户可以匿名举报有关爱彼迎的使用情况。他们的理由是像爱彼迎这样的服务机构扭曲了租房价格，从而影响到了经济适用房的可用性。阿姆斯特丹和伦敦的法律对房主出租房产也有规定，分别禁止他们每年出租超过60天和90天。在2016年底，爱彼迎同意支持这一法规，限制房主可出租房产的天数，这是它第一次做出这样的让步。

欧洲国家在零工经济领域也采取了一些监管举措：2015年，德国惩罚优步，要求其司机获得与普通出租车司机相同的牌照，导致该公司暂停在汉堡、法兰克福和杜塞尔多夫的服务。在法国，优步因运营UberPop而被罚款80万欧元，因为这项服务使用了无照黑车。该公司的两名高级管理人员共被罚款5万欧元。

同年，欧盟委员会就各种竞争问题向谷歌展开了反垄断调查，包括操纵搜索结果来突出谷歌购物选择、在搜索和广告业务中优先考虑广告商的做法以及根据是否对自己有利来改变搜索引擎的速度。

隐私问题一直是欧洲日益关注的问题。在爱德华·斯诺登揭露美国政府在美国进行大规模的监视之后，很明显，欧洲用户在谷歌、微软和脸书等服务中的个人数据——也会通过美国的服务器——可能也会存在风险。这在欧洲引起了极大争议。随后奥地利律师马克斯·施雷姆斯（Max Schrems）起诉脸书侵犯隐私一案，导致欧盟法院宣布“安全港协议”（Safe Harbor）无效。该协议允许美国科技公司将欧盟的个人数据存储在美国并进行处理。就这样，他们达成了这一项新协议。2016年，英国引入《调查权力法案》，这是一项反恐倡议，它允许英国政府任意入侵、拦截、记录和监视全英国人的通信和互联网使用情况。不过，对于这项法案是否真的必要，人们尚有争论。

2018年，新的隐私法规正式生效，这样就为欧洲国家的监管机构提供了更多权力，从而对那些不当收集或共享用户数据的技术公司进行罚款。

2014年，欧洲最高法院开始执行具有里程碑意义的“被遗忘权”裁决，宣布个人有权要求删除在搜索中出现的他们感觉歪曲，或者不再准确或相关的信息。自此，至少在公共意识中，人们已经开始了隐私保护。正如剑桥大学数字法律专家朱莉娅·波尔斯在一篇关于此案的论文中所评论的那样：“这一案例以一种温和但并不完整的方式，承认并保护了我们对个人数据的基本权利——那些有意义却无形的联系。它们是我们身份和各种关系的基本成分，已经成为数字经济的基础。”

为什么欧洲在应对硅谷的影响力方面表现得更强烈？波尔斯认为这与其集体力量有关。换句话说，欧盟拥有对众多国家的权威，并且拥有足够大的冲击力，这一切都令它无须害怕。“这就使得欧盟可以在更重要的层面、以更社会化的角色参与进来。公司唯一谈论的话题是对股东的价值，欧洲是一个十分重要的市场，所以直接退出或进行强迫是行不通的。大科技公司不得不对此引起重视了。”

---

1. 透明国际（Transparency International）即“国际透明组织”，简称TI，是一个非政府、非营利、国际性的民间组织。于1993年由德国人彼得·艾根创办，总部设在德国柏林，以推动全球反腐败运动为己任，今天已成为在腐败问题研究方面最权威、最全面和最准确的国际性非政府组织，在90多个国家成立了分会。它的研究结果经常被其他权威国际机构反复引用。——译者注

地域文化的挑战

大型科技公司在英国的经历正好与在欧洲大陆形成鲜明的对比，在这里，硅谷得到了繁荣发展。

波尔斯说：“英国一直在暗中破坏欧盟的计划，因为它表现得最为亲美。他们的道德和文化层面再没有公共价值观一类的东西，这一点在欧洲国家感受最强烈。你能看到的公共价值观都体现在各种法规中了，例如（欧洲）对工作时间的规定就确保了公共服务要适应残疾人的特点。”

2012年左右，硅谷巨头开始在伦敦安置它们的办公室，尽管冷静理性的英国人很不情愿承认，但是当地人确实陷入了极度兴奋。他们被这些美国科技品牌的魅力征服了，纷纷涌向了它们。他们在推特上发文说大厅里面有免费食物，（“真的是免费的哦！”）还在他们的标识前自拍。那些公司的行政办公室的大门都敞开着。与此同时，任何能够结识或会见硅谷公司员工的邀请都得到了热情回应。从那时起，硅谷公司在英国建立了越来越多的据点。而脸书、苹果和谷歌这些品牌却刻意与英国媒体保持一定的距离，这进一步增强了它们的神秘感。

对那些要开展主营业务的硅谷巨头来说，英国的税收规定也使它成了一个充满吸引力的地方。如果欧盟委员会继续提高对科技巨头的税收，伦敦的技术中心地位就可能得到进一步强化。苹果遭受欧盟130亿欧元税收账单的打击之后，英国首相特雷莎·梅（Theresa May）表示她将“欢迎”苹果公司入驻英国。而且，随着英国脱欧引发银行业和其他行业向欧洲城市转移，英国可能会出台更多的激励措施，以便吸引那些科技巨头循着新工作和新贸易的足迹来到伦敦。2017年他们

发出这个信号之后，英国财政大臣菲利普·哈蒙德（Philip Hammond）宣布了超过6.74亿美元的预算分配，以促进创新和技术发展。特雷莎·梅将专业技术工人的签证数量增加了一倍。与此同时，外交大臣鲍里斯·约翰逊（Boris Johnson）在接受英国《泰晤士报》（*The Times*）采访时表示，对于科技公司而言，宽松的立法即将到来。他说："我们的经济非常独特，与其他欧洲国家大不相同——从技术部门、生物科学和海量数据等方面来说，这将是一个极富创新的地方。我们希望将来以一种不同于布鲁塞尔的方式对其进行规范。"

从许多方面来讲，伦敦已经是硅谷的殖民地，一个忠诚的前哨基地，而旁边漂浮着的就是欧洲，它却脾气暴躁，正在打压大的科技公司。建在旧金山湾区的豪华总部正在泰晤士河附近被迅速复制。到2020年，谷歌位于国王十字区（King's Cross）的园区将把该地区改造成一个城市谷歌村，并将招募3000名新员工，使伦敦总部的就业人数可能达到7000人。据英国《泰晤士报》报道，事实上，国王十字区很快就会被称为"硅谷十字区"（Silicon Cross）——脸书最近也宣布将把总部设在该地区，它将占地65000平方米，从而使脸书在伦敦的面积增加两倍。2017年，亚马逊在英国雇用了15500名员工，在脸书工作的英国员工估计有1500名。色拉布也在这里建立了国际总部。苹果公司将成为伦敦南部价值100亿美元的巴特西发电站（Battersea Power Station）重建开发项目的最大租户，该项目预计于2021年完工。

谷歌CEO桑达尔·皮查伊在宣布其国王十字区园区计划的演讲中这样说道："在英国，我清楚地认识到，计算机科学有一个美好的未来，计算机人才、教育机构及其对创新的热情随处可见。我们致力于在英国发展，并期待继续在我们的新国王十字园区投资。"

科技公司和英国政府之间的亲密关系可以追溯到前首相托尼·布莱尔（Tony Blair）执政时期。我与许多参与过英国政府数字计划的

人聊过，他们描述政府对扩张早期的硅谷几乎就像粉丝对偶像一样，那时候刚刚出现“小硅谷”的科技盛况，而且越来越多的硅谷科技公司纷纷来到伦敦。软件开发人员马特·比德尔夫（Matt Biddulph）早在2008年就戏谑地杜撰了“小硅谷”（Silicon Roundabout）这一说法，描述了伦敦金融城附近老街地铁站（Old Street tube station）周遭的科技初创企业。这种关系在戴维·卡梅伦（David Cameron）时代得到了加速发展。

前英国政府公众参与事务负责人兼英国互动媒体协会执行董事蒂芙尼·詹姆斯（Tiffany James，2014年，她是英国政府首个综合信息和服务网站DirectGov的架构师之一）说：“政府非常希望人们知道这些硅谷企业是在支持英国的科技产业。”

科技被认为是促进经济增长的一个重要引擎，发展科技产业的重点是对科技初创企业和项目进行投资。在卡梅伦时代，谷歌和脸书以及初创公司的创始人经常出现在唐宁街10号，这也反映了卡梅伦与科技界关系非常密切。玛莎·莱恩·福克斯（Martha Lane Fox），或者更准确地说，男爵夫人莱恩·福克斯，是英国早期的数字旅行颠覆者lastminute.com的创始人，从很多方面来讲，她是英国数字政府和数字化的代言人。该公司通过为政府提供数字化服务，引领了其平台的集中数字化。此外，她还是推特的一名董事会成员。

但是，人们对科技在英国产生的影响力及其带来的所谓的经济利益的新说法提出了越来越多的质疑。尽管英国试图成为本土企业的数字媒体中心，但数字广告支出这个日益增长的市场，其相当一部分却流向了谷歌和脸书。WPP（世界最大的传媒集团）旗下的群邑媒介集团（GroupM）将2017年在英国的广告支出定为188亿英镑。尽管传统媒体广告业务正在衰退，但英国已成为全球数字化最彻底的广告市场。群邑发现，数字化推广的需求在持续强劲增长，预计2017年将增长15%。尤其在社交媒体领域以及数字化领域内的静态图片和视频更是如此。

该集团表示，“最大的驱动因素是付费搜索，如今它再次加快了速度。这主要是得益于自动化程度提高、定位能力增强和手机等零售终端在重视性能类广告的及时性方面得到了加强”。如前所述，据估计，全球有99%的增长将流向脸书和谷歌。

科技与英国政府之间的密切关系也日益受到严密监视。

2016年4月，《新科学家》（*New Scientist*）公布了一份遭泄露的文件，揭示了谷歌旗下的人工智能公司深度思维与英国国民医疗服务体系的合作已到了何种程度，而这一点还没有对外公开。皇家自由国民保健信托基金（Royal Free NHS Trust，负责三家伦敦医院）向谷歌的深度思维开放了超过100万名患者的医疗保健数据的访问权，以构建一个App来提醒医生患者出现的严重的肾脏损伤风险。数据中包括了艾滋病病毒感染状况、堕胎流程和药物使用史在内的敏感信息。据报道，英国国民医疗服务体系因使用其Streams应用已向深度思维支付费用。如果病人的病情恶化，该应用就会在手机上提醒临床医生。它还允许谷歌查看患者的医疗记录，了解患者接受治疗的部位。正如朱莉娅·波尔斯和《新政治家》记者哈尔·霍德森（Hal Hodson）撰写的一篇文章所证明的那样，这种伙伴关系已经引发了争议和批判。他们指责该项协议“缺乏透明度和开放性，而且随着项目的开展，隐私和权利问题不断出现，成了一个强有力的挑战。”有人认为，在如何使用这些数据方面缺乏透明度，而且在使用之前也没有明确征求患者的意见。

深度思维公司对此进行了反驳，称没有与谷歌分享数据，且英国国民医疗服务体系与第三方共享数据是正常的事情。他们还援引医学专业人士的话来证明该应用的效率优势。目前，这款应用正在接受英国信息专员办公室的调查。

随后，其他声音也加入了进来。工党影子内阁大臣池·翁乌拉（Chi Onwurah）呼吁对脸书和谷歌的算法进行监管并提高透明度。曾

在帝国理工学院学习电气工程的翁乌拉向《卫报》说："算法并不能凌驾于法律之上，算法的结果要受到监管——使用它的公司必须遵守就业法和竞争法。问题是，我们看不见算法，如何才能有效行使法规？"翁乌拉还给《卫报》的姊妹报纸《观察家报》写了一封信，呼吁谷歌、脸书和优步这些公司"对驱动它们利益的算法和机器学习产生的意外后果负责"。

最近，就外界对脸书、谷歌和推特的挑战，特雷莎·梅也呼吁科技公司采取更快、更大的行动，撤下那些助长恐怖主义气焰的极端内容和信息。科技公司回应称，它们已经投入了"数百万"英镑用于开发机器学习，从而可以将过滤信息这一行为自动化。

看一下这件事情将如何发展也是件有意思的事情。很明显，至少英国的消费者开始更加批判性地看待这个群体。不过，最近的事件也暴露了有时外界对科技公司提出的要求是自相矛盾的，我们对它们的态度也是如此。每当涉及一些私人技术公司可以免费获取病人的医疗记录时，我们就会感到不安，即便它确实提高了效率——事实上，人们却愿意把自己的数据交给慧俪轻体（WeightWatchers）[注]和FitBits[注]等一些量身定制的健身计划。但如果涉及与警察或反恐服务共享消费者个人数据时，人们的答案就不是那么肯定了。没有人想要去帮助一个恐怖分子，不是吗？这些问题还会继续下去，因为随着人工智能、技术和数据从方方面面改变着我们的生活方式，我们与其形成了一种共生关系，而且，很多情况下，这种共生关系是由私营企业创造的，而不是国家。在一个技术代表一切的时代，隐私和道德是什么样的？国家又该如何来保护我们？

在许多情况下，根深蒂固的文化差异决定了我们如何对这些问题做出回应。硅谷因其产品和服务会触及所有这些差异，从而和各种价值观产生冲突，当然，这些价值观也是因国家而异。例如，在欧洲，德国人在数据保护方面有着悠久的历史，荷兰人以及法国人在某种程

度上也是如此。与之形成鲜明对比的是，新加坡人认为政府对他们的一切都很了解，这一点非常引人注目。

当涉及就业权时也是如此。除了美国那些工会高度发达的行业，独立、自主和灵活都是主流话题。优步在英国一次涉及司机最低工资的裁决中败诉。在法国，社会保险费及家庭补助金征收联合机构（URSSAF）——管理国家社会保障体系的组织网络——也对优步提起了诉讼，指控优步采取了“隐性工资劳动”或“伪装雇佣关系”的做法。

2016年12月，欧洲和北美工会（包括来自西雅图和华盛顿特区的团体）、劳工联合会以及各种工人组织联合起来与零工经济实体进行了正面交锋。他们呼吁“工人、工人组织、平台客户、平台运营商和监管机构应该跨国合作，以确保公平的工作条件以及在不断增长的数字劳动平台中工人的治理权，例如众包平台Clickworker、亚马逊土耳其机器人（Amazon Mechanical Turk）、Jovoto和优步”。

欧洲人在就业理念方面与美国人截然不同，这是因为他们这方面的经历与美国不同，甚至与英国也有差距。美国历史上广泛的自由就业与法国明显不同，法国有根深蒂固的员工保护和雇主责任原则。美国的那种环境不可避免地会塑造这样一种平台观点，即它们对其“成员”提供的保护很少，如优步。这与那些完全成熟的、历史悠久的国家价值观完全背道而驰。

美国和欧洲对待数据的不同态度也是受国家历史的影响。根据华盛顿大学法学教授（也是一名网络法律专家）简·考夫蔓·温的说法，“美国人真正的执念是‘我可以重塑我自己，我就是自己命运的作者’。美国的消费信贷与美国人认为他们有无限可能性的感觉及内心的紧迫感有关”。她还补充道：“这就是为什么美国人不认为个人信息商品化是一件坏事。个人信息的商品化对美国信贷经济的运作方

式至关重要。欧洲人不支持个人信息商品化，部分原因是它支持消费主义、消费者金融和消费者债务。”

考夫蔓说，他们对政府“在深层结构层面”的态度也有所不同。“美国人对政府如何看待？答案是不信任。美国人对市场的看法如何？答案是信任。美国人不信任他们的政府，但是却信任市场。欧洲人信任他们的政府，但不信任市场。正如欧洲的数据保护法就反应了这一点……我不知道世界上还有哪个国家想要美国的体制。它完全是美国文化独有的。”

如果硅谷只是待在美国，一切都好。但它正在欧洲、亚洲、南美洲以及其他国家和地区迅速扩张，而每个国家的数据和隐私都有着复杂的联系，且深深植根于自己的文化。因此，了解这些文化习俗对硅谷取得成功至关重要。截至目前，许多例子已经证实，硅谷在文化敏感性方面受到了挑战。

---

1. 慧俪轻体是一家全球领先的健康减重咨询机构。慧俪轻体的理念是通过智慧饮食和合理运动达到健康减重的目标，不依靠任何外力、药物及器械。其获得专利的饮食棒点系统让运动学家和营养学家对常见食物进行棒点值衡量，让减重者可以在保证全面营养的情况下科学减重。慧俪轻体创新的、健康的减重方案，在欧美拥有众多的追随者。——译者注

2. Fitbit是美国旧金山的一家新兴公司，其记录器产品名扬世界。它致力于研发和推广健康乐活产品，帮助人们改变生活方式。——译者注

金拱门

在硅谷所有的目标中，中国的市场规模和价值最大，也是一个最吸引人的市场，但对硅谷公司来说，中国仍然最难以捉摸。而现在中国正在迅速地与硅谷争夺利润丰厚的新兴市场。

中国已经拥有一些根基深厚的本土科技品牌，在国内拥有巨大的影响力。中国政府历来就禁止不遵守其规则的外国平台，这也加强了它们本已牢固的地位。

在国界之外，中国的科技品牌尚未达到与硅谷公司同样的文化魅力和软实力。但随着它们在全球大舞台的知名度越来越高，情况正在发生变化。显然，西方的科技和商业媒体鲜有报道中国的品牌，但它们在国际媒体上却越来越显眼。中国的科技和社交媒体品牌，如阿里巴巴和腾讯，也一直在投资好莱坞和中国的电影项目（为这些项目开展宣传推广、售票和产品植入广告），这些都提高了中国科技品牌在主流文化媒体上的知名度。

最近，中国的科技品牌一直在软实力层面发起进攻。在2017年的戛纳国际创意节（在沙滩旁举行的广告年度盛典）上，阿里巴巴展示了它的全域营销（Uni Marketing）广告平台及其与法国阳狮集团（France’s Publicis Group）的交易。

阿里巴巴董事长马云表示，希望阿里巴巴一半的业务来自中国以外的地区。阿里巴巴也一直在投资好莱坞娱乐和AR（增强现实）技术公司Magic Leap等公司。作为一种反情人节的庆祝活动，20世纪90年代在中国兴起的光棍节（全球最大的在线购物活动），可以说是阿里巴巴最大的全球出口产品。2016年，这个节日产生了大约177亿美元的销售额，成了新闻头条。阿里巴巴还拥有一款“精灵宝可梦Go”

（Pokémon Go）式的AR移动游戏，可以围绕实体购物中心进行游戏化购物。凯蒂·佩里（Katy Perry）在发布会上进行了演示。此后，光棍节为其他国际零售商纷纷采用。

马云一直在向美国企业示好，他将自己定位为利润丰厚的中国市场的守门人。2017年6月在底特律召开的阿里巴巴Gateway 17论坛上，马云表示，他的公司可以帮助100万家美国企业在未来5年内向中国和亚洲其他地区销售产品。2017年，马云也出席了纽约时装周。他与这些活动的一系列合作也为他们带来了大批中国消费者。与此同时，腾讯也与西方市场展开了深度营销合作。

随着全球科技公司把目光投向新兴市场寻求增长，中国的科技公司可能会有优势，因为这些市场和中国一样，都是移动主导型，并且对迈向移动优先的生活有自己本土化的理解。滴滴出行最近宣布在巴西投资1亿美元。2017年，滴滴出行筹集了55亿美元，目标是进行大规模的扩张。阿里巴巴已经进军中国以外的其他市场，其合作伙伴包括东南亚在线零售商来赞达（Lazada）。如果中国品牌可以成功地在欧美地区进行品牌重塑，那么它们将对这些地区的科技领域产生巨大的影响。

中国科技也开始引领创新。前谷歌CEO埃里克·施密特最近警告称，中国将在人工智能领域紧逼美国，并在2025年取得领先地位。2017年11月在华盛顿举行的一次会议上，施密特表示，就在中国公布了一项发展人工智能的国家计划之际，特朗普政府却削减了基础科学研究的投入，这将会导致权力发生转移。

与此同时，一些硅谷品牌继续在中国尝试碰碰运气。亚马逊在中国的市场增长一直很缓慢，它宣布将免费提供Amazon Prime（付费会员）。而其他硅谷巨头则已经纷纷认输。在与滴滴出行这个竞争对手进行了长期的战斗后，优步将其业务卖给了滴滴出行。谷歌于2010年在中国关闭了其业务。

尽管如此，中国庞大的市场规模依然非常诱人。6年后，也就是2016年，谷歌又杀了回来，在深圳开设了一家体验中心。关于该中心的开幕和具体的功能，没有人透露，但媒体报道的一个细节是，一位级别相对较高的政府官员出席了此次活动，由此可见其重要性。

不过，随着时间的推移，西方企业在中国的处境变得越来越艰难。硅谷巨头在中国面临着激烈的本土竞争，中国企业不仅拥有庞大的用户群，而且还覆盖了一大批密集的、多方面的服务。百度在中国就相当于谷歌在西方国家，是中国最大的搜索引擎，拥有中国80%的网络搜索。和谷歌一样，百度也提供流行的垂直搜索产品，如图像搜索、视频搜索、新闻搜索和地图（通过百度地图，用户可以叫出租车，预订餐厅或酒店，点餐或寻找当地商店，无所不包）。

马克·扎克伯格试图拉拢中国的种种尝试现在已被大众熟知。他学会了讲普通话，不断向中国政府献殷勤，甚至还邀请中国国家领导人为他的第一个孩子取名字。尽管他很努力，但是跟竞争对手腾讯QQ或新浪微博比起来，脸书还是差了很远。新浪微博曾被视为打了折扣的推特，现已迅速成为一个重新焕发活力的平台，新增了大量耀眼的领先市场的功能，如嵌入式讨论主题和视频。

然而，最具革命性的是腾讯推出的微信，它是一种社交网络和即时通信服务，现已演变成一个多层次的平台，可以提供免费视频聊天、打车服务、付费服务和购物等各种服务。它的功能如此丰富，因此被称为“一个可以统治一切的App”。这一称号由它的7亿用户的钟爱得到了证实——包括几乎所有在中国使用互联网的用户，以及7000万海外用户。

中国的科技公司在国内也拥有类似硅谷巨头那样的知名度。从许多指标来看，中国的阿里巴巴是世界上最大的在线商务平台，它由三个主要网站组成：淘宝、天猫（高端购物网站）和阿里巴巴（Alibaba.com，该公司的B2B平台）。它的创立者是马云，一位富有

魅力的本土英雄，其非凡的专注力使公司从一个充满热情的想法变成了世界上最有价值的科技公司之一。

著名的未来学家凯文·凯利最近刚刚结束了在中国的巡回售书活动，他将马云的媒体形象与扎克伯格相提并论，他说：“每个杂志的封面上都有他的影子，每个人都认识他，人人都在看他的视频并且还模仿他。”

硅谷公司面临的部分问题在于，中国已经有了既定的成熟参与者，且硅谷与中国科技公司在互联网方式上存在文化差异，比如在对待仿冒品和知识产权方面。众所周知，中国的科技公司可以自由地相互模仿对方的特色。《纽约时报》撰稿人孟宝勒（Paul Mozur）写道：“中国企业对待互联网的方式截然不同。在美国，科技公司强调的是其App的简捷性。但是在中国，阿里巴巴、百度和腾讯这三家主要的互联网公司都在竞相创建一个具有尽可能多功能的App。”

硅谷或许也在朝着这个方向发展，它们的每项产品也增加了密度和新功能。脸书旗下的照片墙最近新增了“故事”功能，就是另一个版本的色拉布。它们也在互相借用对方的服务功能。

若是在世界上的其他地方，硅谷是否有能力击退中国公司？帝国战争必将接踵而至。在很多情况下，中国可能在某些地区占了上风，这是因为中国天生就了解新兴市场的技术行为（或者说某些情况下，纯粹是因为好斗，就像优步在中国开展业务时所经历的那样）。争取全球市场霸主地位的斗争对硅谷来说可能意味着又一次高度公开的羞辱。

未被开发的市场

“两个小时后，您将会看到初升的太阳。”飞机准备起飞时，捷蓝航空这位发福的空姐眨了眨眼睛，并要求大家扣好安全带。

在飞行期间，美国有线电视新闻网和家园频道（HGTV）一直在通过监视器直播节目。当飞机降落到哈瓦那时，《待修房》（*Fixer Upper*）(注)的盖恩斯夫妇将要推出另一款乡村风格的工业仓库改造。

好奇怪，飞了这么短就降落在一个完全不同的地方。当乘客们被邀请下飞机时，一对已婚的得州夫妇第一眼看见复古的枝形吊灯和大理石厨房时竟喜极而泣。（又来了，不是一直都这样吗？）这次来到的这个地方，基本上没有互联网，或者，至少可以说这里的互联网与我们习以为常的互联网不一样。岛上所有的互联网服务都是由国有电信公司ETSECA控制，且主要通过全国各地经政府批准的拥挤的Wi-Fi（无线局域网）热点提供。岛上共有237个付费公共热点，可供1100万人使用。家庭互联网连接很少见，热点地区的公共Wi-Fi每小时收费2比索(注)——这对于每个月收入只有17~20比索的古巴人来说非常昂贵，而且网速还很慢。尽管如此，对于那些聚集在热点周围的人群来说，热点很好辨认，这显示出了他们对联网的渴望。大多数热点都位于公园、国际酒店和其他公共场所。每到周日，大家都休息的时候，人们就会蜂拥而至，他们坐在树荫下的长凳上，目不转睛地盯着手机。

谷歌最近获准与ETECSA合作在岛上安装了服务器，这确实显示出了变化的迹象。因为信号不再需要在委内瑞拉传输，而最近的谷歌服务器就在委内瑞拉。这些服务器存储的内容来自Alphabet旗下的

Gmail（谷歌邮箱）和优兔，在采用之后，网速快了10倍。华盛顿特区与这个社产主义国家的岛屿还没有直接的数据连接。

据报道，谷歌协议还包括一项条款，即ETECSA不会“审查、监视或干扰存储在这些服务器上的缓存内容”。这些内容已经加密，意味着古巴政府无法破解。自从奥巴马总统于2014年宣布恢复与古巴的关系以来，谷歌协议代表公司与古巴做出了一致努力。（特朗普已经迅速收回了这些。）不过，目前谷歌所做的一切还没有受到阻碍。即便如此，要让古巴拥有像样的互联网，就像大多数成熟市场甚至是新兴市场那样，还有很长的路要走。如果用上了谷歌的产品，互联网会更快一点。

近年来，古巴成了一个热点地区，一个因长期贸易禁运而被美国人拒之门外的国度成了一个充满异国情调的时间胶囊，对那些勇敢的游客来说，这是一个崭新的、充满魅力的目的地。奥巴马宣布放松对古巴的旅游限制，并在2016年对古巴进行历史性的总统访问。此后，新的调查结果支持解除美国和古巴之间的贸易禁运，进一步助长了这股势头。与此同时，新闻头条都是关于各大航空集团开辟古巴新航线的消息（尤其是捷蓝航空，开辟了从肯尼迪国际机场直飞古巴的航线）。喜达屋酒店集团（Starwood Hotels，现在已与万豪集团合并）管理着哈瓦那的一家酒店。《速度与激情8》（*Fast & Furious 8*）等影片正在那里拍摄（范·迪塞尔甚至还参与了一段音乐视频）。香奈儿在哈瓦那举办了时装秀，名人从世界各地飞来这里，开着敞篷跑车在摇摇欲坠的哈瓦那旧城的废墟上巡游，并在照片墙上尽情展示自己。特朗普的行动会扭转这种局面吗？他已经采取了更严格的旅游限制措施，再加上飓风“厄玛”造成的破坏，已经导致了古巴旅游业下滑。尽管如此，国际社会对古巴兴趣的不断高涨，以及古巴公民日益高涨的雄心壮志，可能会证明古巴前进的势头不可阻挡。

当美国宣布对古巴进行封锁时，哈瓦那的大部分地区感觉就像是把对未来的承诺暂停了一样。在20世纪50年代经济繁荣时期，哈瓦那出现了很多赌场和影院，而自从两国外交关系破裂以来，赌场和影院也封存在了钟罩之下。建于哈瓦那赌场繁荣鼎盛时期的维达度（Vedado）社区，几乎可以说就是《杰森一家》（*The Jetsons*）注的前身，就像杰森一家一样，这里的人对未来有着无限灿烂的向往。如今，水上公园、体育场、带有现代主义的影院、俯冲的箭矢和各种曲线建筑都已杂草丛生，残垣摇摇欲坠。它们原本明亮的颜色就像一件过时的T恤一样已经褪色。此情此景，就像在8毫米相机注上观看假日家庭电影一样。

从某种意义上来说，哈瓦那简直就是为照片墙而建。但如果你想在照片墙展示那里支离破碎的粉彩艺术遗迹或20世纪50年代的美国敞篷汽车的话，你还得等等，等到你乘坐捷蓝航空的飞机回到美国了才能发。

在古巴可能无法轻易接入互联网，但它表现出来的并非如此。人们对互联网有一种真真切切的渴望。而且，这里的居民和纽约的千禧一代一样，紧跟着流行文化。

走在哈瓦那老城的大街上，年轻人几乎人手一部苹果或三星智能手机，车上不时传来阵阵R&B音乐声，人们的智能手机装满了各种App（约有200万古巴人拥有手机），年轻人穿着山寨版耐克运动鞋。这里是一幅蓬勃的App启动的画面，只不过这些App是为没有网络连接或连接很弱的情况设计的。这里甚至还有一个盗版的iTunes（数字媒体播放程序），有最新的杂志、游戏、电影和电视节目。这些都是通过数据分销网络将这些资源分发到移动硬盘，供古巴居民使用，人们称之为“人肉路由器”（El Paquete），里面不仅有国际杂志，还有哈瓦那本地新兴的杂志。

难怪硅谷公司（主要是谷歌）把目光投向了这个岛国，认为它是一个可以进行扩张的成熟市场。除了人道主义使命（不用说，这也是一个诱人的头条元素），它还是一个未开发的、利润丰厚的市场，有大约1100万名新的消费者。硅谷公司在那里与初创企业的创始人会面，还向美术馆赞助免费Wi-Fi。此外，它们还向政客们示好，并设法解决缺乏网络和提高支付便利性等问题。（爱彼迎在古巴面临的最大挑战就是，如何在一个联网能力如此差、银行服务能力有限的岛上建立一个数字营销和支付平台。该公司建立了一个系统，用户可以使用Wi-Fi热点管理爱彼迎上的多个房源预订和回款服务。古巴房主通常会在预订一周内，从骑摩托车的快递员那里收到现金。）

但在这里，中国并没有畏缩不前。像苹果一样，中国的手机在古巴很常见。与谷歌一样，华为也在向古巴政府示好，以加强该岛的电信业务。而且，虽然古巴离美国更近，但作为社产主义国家的中国与古巴有着长期的贸易联系。

硅谷在古巴的行为是其新兴市场战略的一部分：将互联网基础设施作为赠予古巴的礼物，作为人道主义使命的一部分。但这个使命带有明显的商业动机，因为它是一个崭新的、能够接触到大量消费者的市场。但是这一次，因为它们铺设了电缆，带来了手机，还提供了支付服务，所以和仅仅作为一个搜索引擎相比，它们能从消费者那里获得更全面的数据。它们需要解决的问题就是政府。

古巴即将发生许多变革，但与此同时，它也非常清楚自己与美国之间的历史仇恨，以及美国科技巨头的渗透和间谍活动可能带来的后果。但是在这个无国界时代，正如我的当地导游所解释的那样，即使是这层担忧也变得不再重要：“大多数古巴人已经有了Gmail，而且大部分也注册了脸书。”不过，因为与高速互联网没有便捷的连接，所以这些公司还没有开始在线搜索和互动这一利润丰厚的商业行为。

安装服务器是谷歌为将互联网引入古巴而与当地共同努力的最新进展。它已与古巴罗梅罗（Romerillo）博物馆合作，提供免费Wi-Fi。（我周末开车经过那里，这座安静的位于哈瓦那郊外的花园也是围满了居民。路边有长凳，并没有住宅开发，然而还是有人在这里徘徊，盯着手机。）

对硅谷巨头来说，最初却并不是那么充满希望：2015年谷歌提出为整个古巴安装Wi-Fi设备时，却遭到了一位古巴领导人的断然拒绝，他说："人人都知道古巴为什么没有更多的互联网接入，因为它很昂贵。有些人想要把这个免费送给我们，但他们这样做并不是为了让古巴人民能够通信，相反，他们的目标是对我们进行渗透，通过意识形态运作来实现新的征服。我们必须有互联网，但要以我们自己的方式，因为我们知道帝国主义打算用它来摧毁革命。"

快进到2016年，情况有了变化，但这也只是对少数硅谷公司而言。谷歌和爱彼迎只是两个孤零零的成功案例。亚马逊为了向古巴运送包裹，在其位于哈瓦那的网站上添加了一个"船运到古巴"的按钮，但是该选项始终没有运行（截至2017年仍然没有），上面总是显示错误信息提示：由于出口管制和经济制裁法律法规，我们无法处理您当前所在地的交易。

扎克伯格还没有把脸书的新兴市场免费应用Free Basics带到古巴，但是他说古巴"绝对符合我们的使命"。

爱彼迎于2015年进驻古巴，当时有1000套住宅。据爱彼迎拉丁美洲区域总监乔迪·托雷斯（Jordi Torres）称，一年后，这里的出租房已经发展到了4000套，使该岛成为有史以来增长速度最快的度假市场。我跟哈瓦那老城的房主们聊天时发现，许多人已经能够利用在爱彼迎出租房屋所产生的收入来修缮家园。古巴政府现在正设法对这一问题进行监管和征税。

奇怪的是，虽然古巴人民自己也希望能够联网，游客可能也会因为在离开之前无法在照片墙发布照片而感到沮丧，但对于外来者来说，他们之所以蜂拥前往古巴，是因为古巴是最后一个没有互联网的时间胶囊。一旦互联网和快捷支付到来，一切都会发生改变。

---

1. 《待修房》是在家园频道播出的关于房屋设计和改造的真人秀节目，由奇普·盖恩斯和乔安娜·盖恩斯夫妇担任主演。——译者注

2. 古巴有两套货币系统，一个是可兑换比索（Cuban Convertible Peso，CUC），另一个是古巴比索（Cuban Peso）。可兑换比索类似外汇券，和美元绑定。本书中指的是可兑换比索。——译者注

3. 这套科幻题材的家庭喜剧动画片从1962年一直播到1988年，受到了极大的的欢迎，并于1990年拍摄了电影版。生于20世纪50年代末到80年代的美国观众会对这套剧集情有独钟。——译者注

4. “8毫米相机”（8MM）是一款软件，在iPhone和iPod Touch（苹果的一款便携式移动产品）的镜头中重现老电影画面。——译者注

无网络连接的古巴科技现状

像古巴这样的地方，竟然有科技企业家，真是很了不起。在这里的几段对话就说明了古巴现在的动态，以及硅谷在古巴扩张时大概会发生些什么。

在这个岛上，年轻的企业家们正在蓬勃发展，他们创建的App专门在互联网无法接入状态下使用。这些巧妙的应用可以存储由本地企业家创建的巨大而详细的岛屿地图，无须互联网连接即可提供谷歌地图一样的福利。还有些应用允许用户给餐馆写点评，就像Yelp一样，只不过这些评论不会马上发布。这些信息被储存了起来，在手机接收到足够多的网络信号时就会进行编程发布。这看起来就像是一个模拟的互联网。地图指南Isla Dentro和生活方式指南Conoce Cuba就是两个复杂的关于餐厅指南和商业中心的例子，它们的设计质量和堪与互联网媲美的细节令人惊叹。这些创始人是一些年轻的面孔，代表了古巴的创造力。

他们会为古巴有更强的联网能力感到兴奋吗？答案既是肯定的，又是否定的。毕竟，如果有了高速的互联网，大家就只会去访问Yelp或其他国际网站，就不再需要一个专有的本地地图和一个巨大的文件来堵塞他们的手机。他们的许多App都是在应对没有互联网的挑战中兴起来的。

古巴的科技界有一个奇怪的官方黑市，这就好像政府知道年轻人渴望技术和美国品牌，渴望与世界沟通，但是又不想正式承认或放宽限制。

在哈瓦那周围，街道上到处都是科技产品修理店，许多店还配备了苹果等高端品牌，进一步显示了他们对硅谷品牌的兴趣。这些维修

店会解锁手机并安装App，避开定位限制。所有店都设计成苹果官方专卖店的样子。每一件东西他们都会精心修理，以延长使用寿命。就像爱护他们的汽车一样，古巴人永远不会像美国人那样把手机扔掉。

“人肉路由器”在古巴非常有名，它是一种经过进化的盗版操作。4TB的内容以每月150美元的价格出售，且需求量还在增加。我与其中一个代理商（他们不愿具名）交谈时，他说：“人们都想与美国人一样进行消费，一直都是。我们得紧跟步伐。”“人肉路由器”现在也做广告，这不足为奇，整个古巴都是观众。

硅谷公司不仅了解古巴的总体情况，而且很熟悉这个岛国创建无网络条件下科技产品的创始人。他们中的许多人提到谷歌在当地的代表时都是直呼其名。他们都有苹果手机或其他智能手机。许多人被选中参加了奥巴马发起的全球创业峰会（2016），还参观了硅谷和纽约，但他们说他们只以发展古巴为己任。

他们是否介意美国的互联网公司进入古巴？工程师乔治·恩里克·费尔南德斯（Jorge Enrique Fernandez）说：“互联网就像海洋，它是自由的，你无法控制。”在古巴——如同美国早期未商业化的日子一样——人们还天真地把互联网看作一股自由的力量，换句话说，他们把它看作是通往自由的大门。

费尔南德斯的话说明了所有新的数字化前沿（从肯尼亚到哈瓦那街头）所发生的根本性的转变。在这里，联网对那些没有网络的人来说是如此珍贵，却与他人无关。网络确实是免费提供的，而数据却是它们得到的回报，这些才更为珍贵。

数字化的印度

和任何一个繁荣、密集的城市一样，拉贾斯坦邦（Rajasthan）的斋浦尔（Jaipur）也是到处充斥着喧嚣。嗡嗡声和哔哔声不绝于耳，伴随着汽车排气装置的运转。和许多印度城市一样，这个地方正在疯狂地奔向未来，但同时还得努力应对狭窄的街道、土路和只能适应一半交通量的公路。开车穿过这里的街道，一路有讨价还价的商人和人力车，还有猪和牛在垃圾堆上啃食，也有拥挤不堪的人群。汽车、轻便摩托车和卡车都要蜂拥穿过狭窄的交通枢纽。市中心就是美丽的粉红宫（Pink Palace）、城市宫殿（City Palace）和熙熙攘攘的商店。不管怎么样，一切都相安无事。

然而，尽管嘈杂混乱、人性种种，这里也有一个共同的上升主线：科技。处处可见优兔的广告牌，中国智能手机品牌OPPO在商场高处打着广告，主路上已有优步在运营。印度人热爱科技和数字平台，更重要的是，他们热爱社交媒体。

就脸书在全球的开发潜力来说，很少有国家能够超过具有高度社会意识的印度。如今，脸书在印度正迅速发展（它自夸有1.66亿用户）。不过在2015年时它却遭遇了一次重大挫折，当时爆出了一则有关它推出的免费基础服务的丑闻。用户可以通过这个免费的平台访问互联网，但仅限于有限的服务、内容及网站。它的目标是让发展中市场的低收入人群能够上网，因为这里上网既困难又昂贵，这样可以给他们带来网络方面的福利。

“连接世界”是一个他们经常用的标题。在印度的项目是脸书更广泛使命的一部分，它的任务是投资新业务，并引入连接世界的新方法。该项目邀请了政府、非营利组织和当地公司一起合作，但这同时

也是脸书进行商业开发的工具，使得公司能够在难以触及的领域里接触到新的受众。

脸书也一直在其所称的“互联实验室”内研究新的方法去实现使命。据Internet.org网站上的项目页面显示，他们正在研究无人机和激光等领域：“该团队正在探索各种技术，包括高空、长航时飞机、卫星和激光。”2016年，SpaceX发射的猎鹰9号发生了爆炸，其搭载的一颗租用的卫星（也爆炸了）原本打算供Internet.org在非洲的项目使用，而他们还指望用这颗价值2亿美元的卫星来扩大非洲的社交媒体接入。

免费基础服务在非洲已经取得了成功，但批评人士很快就指出了一些问题，比如该服务所包含的有限互联网违反了网络中立原则，以及可能歧视不在其清单上的公司和竞争对手。一些国家想要更好的互联互通，但没有足够的国家资金来建设，它们对此会心存感激，但是有些国家却不这样想。

对于后者，印度就是一个典型的例子，它同时也成了脸书无视文化差异、不受限制地引入免费基础服务的一个不成功的案例。

2015年，扎克伯格高调访问印度，还是大张旗鼓地宣传他那套连接世界并释放贫困或乡村社区潜力的说辞。随后，脸书就在印度拉开了建立免费基础服务的帷幕。但它很快就遭到了强烈抵制，让它有些措手不及。印度人批判免费基础服务的封闭性（看似反竞争），称其为另一种形式的技术帝国主义。一场由律师和程序员组成的批判这一服务的草根运动如雨后春笋般涌现了出来，他们自称是在“拯救互联网”。与此同时，印度人气颇高的年轻喜剧演员团体All India Bakchod制作的一段视频在网上蹿红，提高了人们对这一问题的认识，并同时证明了网络中立为何如此重要。作为回应，2016年2月，印度通过了一项法令，规定任何运营商都不能根据网络内容的不同在数据服

务方面收取歧视性的费用，禁止了脸书的免费基础服务。脸书迅速撤回了其免费基础服务，但此后又在印度推出了一个付费平台。

显然，扎克伯格感觉受到了冒犯，他在《印度时报》（*The Times of India*）上发表了一篇专栏文章作为回应，他说："我们知道，每10个新网民中大约就有一个会因此摆脱贫困。我们知道，要让印度取得进步，就需要将这超过10亿的人连接到互联网。这不是一个理论，它是事实。而另一个事实是，当人们能够免费获得基本的互联网服务时，这些服务很快就能克服数字鸿沟。"

很快，他就收到了一篇愤怒的专栏回应。维维克·瓦德华（Vivek Wadhwa）在《华盛顿邮报》中写道："扎克伯格现在处于守势，因为他不了解印度的文化和价值观。他没有意识到印度象头神迦尼萨（Ganesh）[注]很珍视印度1947年从英国殖民者那里获得的自由，也不想接受西方公司的施舍。迦尼萨可能很穷，但他不想让任何人规定他可以访问哪些网站，可以看哪些电影或者可以下载哪些App。"

在印度裁决免费基础服务非法后，风险投资家马克·安德森发表了一则推文，他评论说："几十年来，反殖民主义在经济上给印度带来了灾难性的后果，现在怎么会停下来。"这下无异于火上浇油，引发了人们对帝国主义的谴责。

脸书哪里出了问题？免费互联网又有什么问题呢？在将互联网作为礼物赠送给印度的过程中，脸书触及了印度对帝国主义深刻的文化敏感性，因其多年来一直被大英帝国占领并"教化"。与许多非洲发展中经济体不同的是，印度拥有丰富的本土数字产业和大量的科技公司。

还有其他一些失误。在冲突最严重的的时候，他们判断失误，进行了高压信息传递活动，加剧了紧张局势。脸书向其印度用户群发出了一条信息，以回应政府即将发布的禁令："免费基础服务是将10亿

印度人与网络机遇联系起来的第一步，但如果没有你们的支持，它可能会在几周内被禁止。”

梅肯·菲利普斯曾担任奥巴马总统的数字战略主管，后来又担任美国国际计划协调员，他还记得脸书的冲突是何时爆发的。争议不断扩大时，他就在印度。“一个人们每天都在使用的东西就此从印度消失，这太惊奇了。媒体、政府，甚至是活动家们，没有人预料到事情会发展得这么快，这真的让所有人感到惊讶。我们有一种说法叫‘追到车子的狗’注——狗总是追逐汽车，它们终于追上了一个，这就是我们当时的感觉。”

关于脸书在传播信息方面的作为，菲利普斯还强调了另一个问题：当它是唯一的互联网内容提供者时，就可以控制信息。“他们推送消息给人们去支持他们的政策。不过对我来说，问题在于，有多少人能通过脸书看到原始视频？从什么时候开始脸书不仅是在宣传自己的观点，而且还可能为了自己公司的利益而压制了其他观点？或者，当它在向印度用户推送自己的观点时，是否也有责任让他们了解那些很流行却跟自己对立的观点？在开放平台与自利公司之间，它选择了哪一个？”

实际上，人们可以通过访问其他网站来获取新闻和内容。但是当脸书就是互联网时会发生什么？在许多发展中市场，脸书已经迅速变成了那里的互联网。

从公关的角度来看，谷歌在印度的经历与脸书形成了鲜明的对比。谷歌也是迅速进入了印度，但是采用了一种更加开放的方式。他们联络了各路人士，但从本质上讲都是为了实现印度政府在全国增加1亿互联网用户的目标。国有运营商BSNL宣布将于2017年3月之前在全国范围内建立2500个公共Wi-Fi热点。2015年，谷歌CEO桑达尔·皮查伊也宣布要与印度铁路公司和RailTel注联手，在火车站安装400个Wi-

Fi热点，为每天通过车站的1000多万人提供Wi-Fi服务。一旦完全投入使用，它将成为印度最大的公共Wi-Fi项目，也是世界上最大的项目之一。重要的是，它带来的是快速和免费的网络，而且长期目标是使其自我可持续。不过，人们认为访问谷歌旗下的网站会更快。

谷歌的Wi-Fi项目在很大程度上受到了热烈欢迎，同时也更加凸显了免费基础服务存在的根本性缺陷。当脸书试图向印度兜售有限的“扎克网”这一理念时，谷歌却把建好的具有高速度以及大多数互联网世界享有的服务水平的整个互联网系统拱手相让。简而言之，谷歌在试图解决联网这一关键性的问题，而不是像脸书的免费基础服务一样对印度表现出一副居高临下的姿态。

菲利普斯接着说道：“当我看到这些问题时，我反过来想到一件事，那就是竞争确实是件好事。竞争需要一个公平的竞争环境，这就是为什么我们需要一些政府的规章制度，而且竞争选手还得多元化。因此，我想知道，当所有有关消费者的服务和网络流量都在脸书上时，它想到的最终目标是什么？当它没有任何竞争对手的时候，就是脸书变懒惰的时候，也就是他们的服务开始崩溃的时候。”

---

1. 迦尼萨是印度神话和民间百姓中知名度最高、最受崇拜的智慧、财富之神。他在印度无论是宗教还是非宗教的场合都受到普遍的崇拜。——译者注
2. “追到车子的狗”指的是达到目标却不知道下一步怎么做的人。——译者注
3. RailTel公司是印度一家专注于提供宽带和VPN（网络隧道技术）服务的政府企业。——译者注

新兴市场的阻力

不过，脸书的“使命”仍在飞速实现中。在东南亚和印度等利润丰厚的地区，它关注的是进入中产阶级的富裕人群。除此之外，一些较贫困的发展中市场和前沿市场也成了它重点关注的领域。这些地区从来没有过互联网，将互联网带到这里再次被定位成了一项慈善事业。在这些较弱的国家，硅谷发现政府更容易接受它们的侵蚀。

华盛顿大学法学副教授臧东升说：“从历史的角度来看，这个故事我们相当熟悉。谷歌、微软和苹果来到印度，说‘我们将为你提供巨大的利益。我们为你带来资金，也带了技术’。当然，它们会要求一些回报……从中国的角度就可以清楚地看到，它们在中国的电子商务秉承的理念主要是为了阻止中国的企业形成国际和全球主导地位，以便为自己的公司开疆拓土，并实现政治上的控制。到目前为止，它们似乎已经取得了成功。”

臧东升表示，在较大的经济体中，这些科技公司正面临越来越多的阻力。“看看中国、巴西和印度这些新兴的经济体，更不要提俄罗斯了，它们并不只是在被动地等待被统治，相反，它们有自己的策略，它们做出了巨大的努力来回应那些帝国计划。”

但事情并非这么简单，尤其是在比较贫困的非洲国家。大量证据表明，它们发展的最大障碍是制度薄弱。人们早就发现，一个运转良好的国家机构于发展而言是一个非常重要的因素。如果它们允许公司进来建立并拥有它们的基础设施——例如谷歌主动提出建立高速互联网基础设施，并竖立所有的天线杆，给每一个人提供宽带，回报就是以此换来当地政府监管的放松和获取所有它想要的数据——当地政府实际上是受制于它们。政府要面临一个抉择，是否拥护这个它们真心

想为人民谋到的免费福利，如果答案是肯定的，它们也会深得人心，但这样做是在放弃对互联网管理的控制权，实际上是在危害这个国家。这同时也意味着，尽管它们也支持本地企业，但数据被收集走了，而这些数据的价值都到了美国人手里。

在硅谷对慈善事业采取双重做法这件事情上，比尔·盖茨或许是最早的拥护者之一：社会公益也可以采用商业性的途径。盖茨后来表示："在未来15年里，数字银行将让穷人对自己的资产拥有更多的控制权，并帮助他们改变自己的生活。到2030年，那些现在还没有银行账户的20亿人将会用手机存钱和付款。到那时，移动货币提供商将提供全方位的金融服务，包括计息储蓄账户、信贷和保险。"

他指出，在非洲等经济体中，手机用户的渗透率很高，所以完全有机会通过转账服务，如肯尼亚移动网络运营商Safaricom的移动钱包服务（M-Pesa），为"无银行账户"消费者提供小额贷款。M-Pesa实质上是把手机变成了一个可移动的银行账户，它允许用户通过短信存款或转账给他人，也可以兑换货币。数百万没有银行账户的人也成了正规金融体系的一部分，M-Pesa因此收获了很多赞誉。

脸书的Internet.org就是企业精神与慈善事业相结合的另一个典型。在非洲，这个项目非常受欢迎。它于2014年7月在赞比亚首次推出。2016年，缅甸成为第18个签约国。同年11月，估计有4000万人在使用这项服务。脸书还在2016年底与美国政府进行了谈判，欲将免费基础服务计划带到美国。

后者可能是一项重大举措，因为奥巴马政府实施的网络中立法已经被废除，这使得免费基础服务类型的模式可以在美国本土运营。

低收入的美国公民会成为硅谷的下一个香蕉共和国吗？

简·考夫蔓·温说："联合水果公司（United Fruit Company）是一个最野蛮的全球跨国公司，它邪恶地摧毁了发展中国家的政府以获取利润。现在对发展中国家来说，谷歌、苹果、脸书、亚马逊、阿里巴巴、维萨（Visa）和万事达（MasterCard）看起来也是如此。这就像是帝国主义的最新篇章，起先是殖民主义，然后是全球跨国公司，现在是这些平台。"

但是它们之间有一个关键的区别。旧的殖民市场靠剥削当地劳动力来获取或生产商品，然后再出口这些商品。而新的殖民模式是建立在向新兴市场提供服务的基础上。或者诚如考夫蔓所描述的那样，"其基础架构是消费者赋权"。

换句话说，具有讽刺意味的是，数字平台实际上正在为人们创造一种方式来质疑科技巨头提供这些服务的动机。考夫蔓说："这些平台未来运营的计算方式将会截然不同（与之前相比）。现在的公民都是积极的消费者和参与者，再不是100年或50年前那样。所以这一次，当它们讲述这个故事的时候，人们希望它会变得不那么具有剥削性，而是更加透明和公平。"

印度出现的强烈抵制就是考夫蔓所描述的一个典型案例——这个市场是由数字化了的当地受众和企业来协调与规范的。2015年，印度政府启动了数字印度（Digital India）项目，这项该国性的项目旨在向农村地区接入宽带互联网。微软承诺向该国50万个村庄提供宽带连接。亚马逊承诺在印度投资50亿美元，而本土的电子商务公司Flipkart则坚持不能把领土割让给那些全球性的巨头。据在线新闻出版物Quartz[注]报道，阿里巴巴正在签约印度合作伙伴，包括科塔克银行（Kotak Mahindra Bank）、印度基础设施发展金融公司（IDFC）、敦豪航空货运公司（DHL）和埃迪亚贝拉金融集团（Aditya Birla Finance）。此举目标很高：到2020年，印度利润丰厚的B2B（企业对企业）电子商务市场预计将增长2.5倍。

考夫蔓解释说：“在创造开放的技术环境方面，印度政府的思考方式非常有远见，也很精明。政府一直控制着基础设施，因为这些用的是纳税人的钱。印度政府正在建立的是一个开放的、可互相操作的体系结构，这样所有的消费者支付都得通过政府控制的框架，而支付服务供应商则需要进行面对面的竞争，从而为消费者提供更好的服务。印度绝不会出现由私营公司来控制互联网基础设施的局面。”

对印度来说，一个重要的启示是，在未来10年、20年的经济发展中，金融包容性至关重要。考夫蔓说：“对于全球跨国公司企图侵蚀印度政府的权力一事，政府的态度非常坚定，所以他们咬紧牙关，自己建立了基础设施。1996年，印度储备银行在海德拉巴建立了一个研发机构，这样他们就可以开始做与科技巨头们类似的事情了。”

印度这一做法起效的原因在于“它最大化了消费者福利，促进了创新，而且完全杜绝了进入私有系统的可能性。印度人找到了一个与印度社会价值观相一致的创新生态系统”。因此，他们保留了控制权。

那么，接下来呢？对硅谷来说，那些政府越发不好应付，而且有时候很难理解外国文化和历史以及它们之间细微的差别。那么那些不受控制、远离批判和限制的处女地就显得更加诱人。而且，它们不会比外太空更广阔和难以治理。

---

1. Quartz是一家关注全球最新经济资讯的数字化新闻机构，成立不过两年，每月独立访客便已高达600万。——译者注

05 登月计划

当SpaceX的星际运输系统的火箭出现在画面中，释放出阵阵蒸汽时，简直就像活的一样。它在庄严的古典音乐的伴随下进入了太空，片刻后，飞船戏剧性地接近了火星。宇航员适时打开了宇宙飞船的门，映入眼帘的是火星一片炽热的异趣景观。这是一个勇敢的新世界。而这个场景很容易成为史蒂文·斯皮尔伯格（Steven Spielberg）电影的开场画面。但这或许也是关键所在，高产品价值正好符合高戏剧性。

不久前，2016年6月在墨西哥瓜达拉哈拉（Guadalajara）举行的国际宇航大会上，埃隆·马斯克在台上向一群兴奋痴迷的观众发表演讲，他说："我真正想要在这里实现的是让火星居住看起来成为可能，让它看起来好像是我们这一生之中可以做的事情。"这个演讲一部分是在颂扬前往火星居住这一壮举，还有一部分是在争取投资。

"历史将沿着两个方向分叉。一个选择是我们一直待在地球上，然后最终会爆发某种灭绝性的事件。我无法立即做出世界末日的预言，但历史终将证明，这个地球将会发生一些如世界末日般的事件。另一个选择是让人类成为一种遍布宇宙的文明，成为一个多星球物种，我希望你们会同意这是一个正确的方向。"

他的整个演讲都很具有戏剧性。马斯克站在舞台上，火星就在他身后旋转。这些都是线条优美的CAD（计算机辅助设计）制图，经过了复杂的设计，还结合了一些对火星生命的想象——在某一刻，它渲染的就像青少年的某种幻想一样，有一个发光的火星作为背景，映衬着玻璃生态馆出现了劳拉·克罗夫特（Lara Croft）[注]式的剪影。

如果说他正在描述的是实际上是去殖民一个新的星球这一惊人壮举，那么马斯克的语气明显太过冷漠。他选择火星而不是其他星球是合乎逻辑的——原因你也知道，因为金星大气中全是酸性溶液，而水星又离太阳太近。马斯克的语气听起来就像是在挑选一个避暑胜地，而且价格还很实惠。他说，最终，想去火星上生活只需要有10万美元就可以了，而且因为一开始去的人不多，所以在那里很容易找到一份工作。

马斯克总结道："我个人积累资产的主要原因就是为此筹集资金，为了使人类变成多星球物种，我愿意做出最大贡献，除此之外我没有任何其他动机去积累个人财富。"这是他献给人类的礼物。自此，在后来的各种会议和活动中，他继续不断向人们描绘他对未来太空生活的愿景。2018年2月，备受关注的一次发射也许就是他壮举的巅峰之作。在SpaceX的"重型猎鹰"火箭的推动下，马斯克成功地将一辆特斯拉跑车向着火星和更远处送入了太空。这次发射引起了全球媒体的轰动，美国有线电视新闻网将其描述为一个"新的太空时代"的象征——在这个时代，身为名人和梦想家的埃隆·马斯克处在最重要的位置（即使他得到了政府拨款和税收减免的支持）。超过200万的观众观看了整个发射的现场直播，特斯拉跑车上的内置摄像机进一步带来了真实的画面，展示了驾驶座椅上的模拟飞行员（后台还播放着大卫·鲍伊的歌曲《太空怪人》）。据报道，这次发射耗资9000万美元。对许多马斯克的粉丝和所有媒体来讲，这原本是个乐子，只不过后来他与同为太空梦想家的竞争对手杰夫·贝佐斯之间的幽默交流进一步推动了这个梦想（贝佐斯祝他好运，马斯克回了一个亲吻的表情符号）。

奇怪的是，在马斯克将目光投向太空之前，他的创业愿景不过是促进在线支付，平淡无奇。但这种雄心壮志在科技界已经越来越普遍。

随着财富的不断增加，有着强烈的天命论意识的硅谷领袖们似乎下定决心要超越工业和商业，去改变宇宙，改变我们已知的生活和未来。一方面，他们是带着遗传的以自我为中心的视角在做这件事情，另一方面，他们也着眼于那些长期的、有潜在丰厚利润的市场。作为变革的引领者，他们也在推动一场重要的文化转变——在这场转变中，至少在视觉层面，扮演未来设计师角色的变成了硅谷，而不再是政府。

马斯克并不是唯一一个将目光投向太空的人。亚马逊创始人杰夫·贝佐斯在2017年9月向英国广播公司表示："我们需要在太空进行一场充满活力的创业大爆炸，正如我过去20年在互联网上见证到的那样——成千上万的公司和初创企业在网上做有趣的事情。"贝佐斯还创立了蓝色起源（Blue Origin）——一家私人太空飞行服务公司。他承诺将在2019年4月前将游客送入太空。与此同时，理查德·布兰森（Richard Branson）的维珍银河公司（Virgin Galactic）从沙特阿拉伯王国获得了10亿美元的投资，以实现其创造"下一代载人航天"的梦想。

太空旅行的魅力（和潜在的紧迫性）也抓住了大众的想象力，为受太空启发的实地体验活动铺平了道路。未来谷（Future Valley）位于中国杭州，是一个以太空为主题的公园，它正在开发一种气球旅行，让乘客在距离地球表面15英里的地方享受一种舒适的近太空体验。

硅谷进军太空旅行，象征着他们的雄心壮志涉及的领域进一步扩大。正如人们所熟知的登月计划，就是硅谷雄心的代名词——人们将它定义为一项令人难以置信的壮举、实验和尝试，尝试去改变世界或解决一个无法克服的问题。目前世界各地都在探索登月计划。硅谷的科研中心已经扩展到所有发明和研究领域，从材料科学到生物化学，再到机器人、医学、遗传学、数据科学、血液测试、工程学、机器学

习以及DNA（脱氧核糖核酸）测序，甚至更多的领域。而且他们正在以新的方式相互交叉创造出新的、更加大胆的产品。而通常情况下，这些都存在于一些未经许可的领域。有些技术进步则是步伐太快了，所以都是事后才想到一些道德困境；有的从监管的角度来看，人们还无法理解，但它们可以迅速地改变我们的世界。也许在外太空，硅谷领导者会被赋予控制这个庞大新领域的权力，成为人类探索太空工作的设计师。

有了这些创新，他们就凭着长远的眼光和前所未有的资源（包括政府支持），开始大胆地挑战太空探索、飞行汽车和新的气动运输系统。他们挑战的目标即便不是火星，也会是月球，当然还有其运行轨道。这就是他们的一种自信，并且在进行自我夸大时没有底线，更没有多少公众监督。他们正在建设未来！正在介入解决人道主义危机和推动科学进步！马斯克的推文总是在科技和商业媒体成为震撼人心的头条。杰夫·贝佐斯加入照片墙居然成了一则爆炸性的新闻。他在随后的帖子上分享了最喜爱的励志小说，以及在飓风“玛利亚”之后向波多黎各运送物资（居然用的是一架Amazon Prime飞机）。而他的蓝色起源的开发也得到了广泛关注。马斯克还将太阳能电池板送到了波多黎各。这两项援助举措明显都非政府所为。这些人，有着前所未有的财富和影响力，他们不需要政府。贝佐斯的净资产现在已经超过了1050亿美元，成为世界首富。

硅谷的领导者正在用一种先知式的说辞来将人类文明的未来进行理论化（马斯克也曾说过我们可能生活在一种计算机模拟中，而我们并不知道。另外他还预测过世界末日的大灭绝）。或者，他们正在建造末日堡垒，以防因机器人和人工智能而陷入贫困的社会转而起来反对他们。他们通过种种实验（从生物科技到人工智能）来延长我们的寿命，增强我们的体质，或者用技术来进行复制。他们在做这些的同时也在以一种对人类不敬的方式侵害人性，而他们则认为自己高于人性和自然本身。或者说，我们的文明仅仅是另一个系统，可以被破

坏。（他们反复引用历史学家和哲学家的作品，或许他们是把自己放在更大的历史范畴中来反观自身。）

这一切均源于彼得·蒂尔这样的人物。众所周知，他想通过输入年轻的血液来延长自己的青春。据报道，未来学家和奇点理论学家雷·库兹韦尔（Ray Kurzweil）为了“解决”衰老问题，摄入了创纪录的膳食补充剂。玛蒂娜·罗斯布拉特（Martine Rothblatt）正在进行人类克隆，以期使人类不朽。与此同时，潜藏的半机械人运动正在出现，给我们带来了全新的感觉，它将人类的肉体与互联网连接在一起。

所有这些都是在边缘地带开始的，是这些亿万富翁的一种嗜好，或者是SXSW大会炉边谈话的主题。但是，改变人类正在成为一个产业。想一想Alphabet的投资组合，查阅一下它旗下的生命科学公司Verily的项目清单以及它那些纯粹的科学幻想便可看出。它们有灵敏的隐形眼镜可以检测血糖水平的变化，还有Verily与葛兰素史克的合资公司Galvani Bioelectronics生产的用以治疗慢性疾病的生物电子药物。Verily公司称：“经过设计，这款生物电子药将通过微型植入设备调节患病部位周围神经中的电信号来治疗疾病。它们可能会提供一个全新的工具包来控制疾病或使疾病逆转，同时还可以对药物和其他疗法起到辅助作用。”

谷歌还有一个清除害虫（Debug）计划。这个计划是用来对抗传播疾病的蚊子，它通过释放大量带有特殊细菌的公蚊，导致母蚊所产的卵无法孵化从而消灭它们。

“我们的团队正在开发一种新的技术，将传感器、算法和新的工程技术结合起来，培育出数百万只可导致不育的蚊子，并快速准确地将它们分类，以便在野外释放。我们还在开发软件和监控程序，以指导蚊子的释放和新的传感器、陷阱和软件，以便更好地确定需要处理和再处理的区域。”Calico是Alphabet的另一家生物技术公司，正在

努力解决与衰老有关的疾病。当然还有深度思维，它成立于伦敦，该公司正在运用人工智能解决各种问题，尤其是健康方面的问题。其最近的一个项目使用了包括机器学习在内的技术来增强针对乳腺癌的乳房造影检查。

这些亿万富翁对未来充满了无限热情，渴望开发新的处女地，以及纠正大自然中所有看上去“效率低下”的地方。这也表明了他们的发展观。

曾在谷歌登月计划部门工作的前谷歌高管普内特·卡库尔·阿希拉认为“这是一种创造者现象”。这就如同那些“科技传教士”通过互联网使非洲变得开化一样，硅谷也在播种新的种子，在太空设想自己未来的乌托邦——因为有了他们的全面控制，这个国度会更有效地运行。阿希拉提出了一个疑问：“很有意思的是，我们火急火燎地赶着去火星，但这是为什么呢？为什么我们要砸数十亿美元把自己送到那里？”

在某种程度上，这是因为火星还是一幅诱人的空白画布。而在地球上，硅谷就得用他们的技术去解决各种繁杂的问题，例如城市问题、旧的基础设施和法律等。因此，尽管到达火星无疑是一项伟大的科学成就，但从头开始建立全新的社区要比努力融入今天的结构要简单得多。

他们可以按照自己的想象来设计宇宙，而不必适应任何事物。不像在地球上，那里有城镇，有基础设施和社会规范，而这些根本不会消失。回想一下奥巴马的匹兹堡演讲：政府体系“很难搞定，而且一团糟。我们要在历史遗留体系的基础上进行构建，而且还不能摧毁这个遗留体系”。但在太空中可就不一样了，他们可以从头开始建造一个新的文明摇篮。尽管不受各种现有烦琐系统的限制，但他们设计的这个未来的版本就是他们想象中的完美状态吗？

硅谷理想的生活方式与地球上“混乱”的生活格格不入，而且随着不平等的加剧，全球化和技术创新不断向前推进，这种不协调的情形只会变得更加突出。不过地球上的问题可不包括穿着连体裤的劳拉·克罗夫特。

阿希拉附和道：“也许我们在未来追求外星球的过程中，会发现解决地球复杂问题的灵丹妙药，但也有可能不是这样。然后呢？只要有足够的注意力，并在混乱中弄清楚如何以连贯的方式协同合作，所有的这些问题便可以迎刃而解了。”

尽管如此，对于一个吸引了世界各地顶尖大学卓越人才的行业来说，这样做似乎是在浪费良机，而那些梦想家、思想家和看似无边的资金投入，却没有用来解决地球上最棘手的问题，就更遗憾了。不过，这些在太空发展起来的创新说不定日后可以在地球上派上用场呢。

地球上的收入差距在继续扩大。美国是世界上最富有的国家之一，但是据美国食物银行慈善机构“供养美国”（Feeding America）称，有4100万美国公民正在与饥饿做斗争。从零售商店到办公室等各个领域都广泛应用了机器人和人工智能，因此大规模失业即将到来；阿片类药物成瘾成了一场全国性的危机。美国现在是内忧外患。说句公道话，硅谷登月计划的许多目标都是创造出有助于实现重大事业的产品，例如创造出可负担得起的可持续能源和更高效的医疗保健，不过通常这些多多少少都与公司的商业动机（更有价值的消费者数据）挂钩。它们是以技术为基础，或者说它们只是一些极端的、为了追求新闻头条而无甚差别的喧嚣。他们只想着创造伟大的壮举，至于那些小的，甚至中等的事情都不屑一顾。而且他们无疑就是想避开自家后院那些与穷人有关的问题。这就引出了一个问题：为什么火星成了优先考虑的问题？尽管他们有关公民行动的言论不绝于耳，但硅谷颠覆世界的种种行为给人的感觉是狂妄自大，而非人道主义。

1. 劳拉·克罗夫特是世界著名动作冒险游戏《古墓丽影》系列的女主角。其丰富的野外求生技能、性感火辣的身材深受玩家的喜爱，是世界最有魅力的游戏女主角之一。——译者注

硅谷体系

硅谷的诸多公司和个人开始像政府那样系统地进行思考，但往往还是考虑不到资金、现有的基础设施和束缚地方政府的官僚作风等实际问题。比如按照优步的设想，未来的交通运输就是大都市上空飘满飞行的汽车。超级高铁一号公司正在用在真空管内和磁悬浮轨道上行进的列车重新绘制地球，而该列车能够以声速运行。

在这一过程中，他们正在构建一个新的关乎能源、人类寿命和新规划的太空飞地的愿景。让我们再回头想想那些基础设施。就像火车、飞机、公共汽车和自行车（经过多年的进化和迭代）的运营方式一样，他们试着添加了一些大胆新颖的东西，但这是人类第一次运用未来主义的视角重新设想的交通模式，试问这其中有多少是可信的？

这并不是说问题就不需要解决了。这个群体所共有的一个特点就是对未来的设想富有前瞻性，在某些情况下，这是被4~8年的大选周期所限制的政府（以及政府体系）所不具备的。他们在运输和能源方面关注的是渐进式的变革，而硅谷却转向太空来解决能源危机，而且正在制订20~50年的规划。而政府在交通方面的创新，其中比较吸引人的恐怕已经止步于“协和式”超音速飞机，而硅谷正试图带着科学幻想来改变这一现状。至于他们在解决衰老和疾病问题上的努力，时间会证明一切。当许多政府仍在坚持使用化石燃料时，硅谷正在率先使可持续能源变成一种可负担得起的能源。

这在许多方面确实令人兴奋。但这样的未来会越来越多地被商业利益所主导。它的一些重大的道德决策将由一些不受约束的个体来制定。硅谷的领袖，将带着所有自身固有的偏见来重新定义边界，包括学校、火车、医疗系统和生活本身。

现在重要的是要思考一下这样的未来将会如何体现——它正在以前所未有的速度被决策和建造，并会真切地取代实力正在急遽衰减的国家。仅仅因为他们率先到达了未来，就应该是他们来决定未来是什么样子吗？

科技的力量

皮谢瓦说："在如今这个时代，登月计划要比人类历史上任何时候进行得都快。工程技术、创业技术以及获取资源和资金的方式都有所改变，超级高铁已经从创意发展到实践阶段，而且两年之内就可以运送旅客。"

在与富有远见的企业家理查德·布兰森联手之后，超级高铁一号公司最近更名为维珍超级高铁一号公司。2017年10月，在性侵犯和不端行为的指控下（他继续否认），皮谢瓦辞去了在超级高铁一号公司的工作。布兰森成了董事会成员，并吸引了5000万美元投资。我只想说，当我和皮谢瓦在2016年底见面时，这些麻烦还不知道在哪儿呢。当时，"我也是"（#MeToo）㊟还没有成为一项全球性的运动，所以整个过程他都是自信满满，而且夸夸其谈、虚张声势。

巅峰时期的皮谢瓦可能是硅谷最大的登月计划的信徒之一，不过他志在改变世界的这一套衣钵自有其他满怀激情的领袖来继承。与此同时，除了维珍超级高铁一号公司提出的愿景，其他硅谷公司（从超音速飞行到无人驾驶汽车）似乎也正在取得进展。

夏尔巴资本的豪华办公室坐落在市场街上面的几层。2016年，夏尔巴资本为两只新基金募集了4.7亿美元。夏尔巴资本还是优步和美国私厨特色菜预订平台Munchery等公司的幕后推手。像马斯克一样，皮谢瓦本人倾向于发表诸如"弯曲空间和时间"以及"交通就是新宽带"这样的言论，而且语气相当悠闲，就如同平常指路或点一杯啤酒那样。

如果一家私营公司登上了月球，那只能“证明下一轮超级强权将会是一些企业家，而不再是民族国家”。纳温·吉恩（Naveen Jain）对此表示赞同。他是一个精力充沛的人，在西雅图创立了月球捷运公司（Moon Express）——一家太空采矿企业。他还创办了肠道检测公司Viome。吉恩并没有在轻描淡写，在某种程度上，他已习惯在活动演讲中这样说，而且还朝听众挥舞着两根手指，而听众通常都是一些沉默寡言的公司员工。“到目前为止，只有三个国家登上了月球，这三个国家都是超级大国。现在我们已经成为第四超级大国。现在世界各地的企业家将会超越民族国家，而他们领导的是什么行业并不重要，重要的是过去在民族国家领域内的事情以后将会由这些企业家来完成。”

吉恩还是一个活生生的原声摘要（soundbite）[注]，他钟爱这一类的说法，比如“当未来由你亲自建造时，未来就不难预测”。通常他指的是由企业家建设的未来，在这样的未来里，疾病是“可选的”或“选择性的”。（吉恩虽然从西雅图起步，但是他在硅谷待了很长时间，所以身上带有硅谷特质。）

吉恩甚至认为硅谷可以为世界和平做出贡献，他解释说：“想想我们为之奋斗的所有事情，比如水和能量，我们所要做的就是让这些变成人人负担得起、易于获取的东西，使它们变得民主化、去货币化。一旦你这样做了，资源就会变得丰富起来，就不再那么价值连城，人们也会停止资源争夺战。举个例子，我们不会为氧气而战，因为我们相信氧气是丰富充足的。我们唯一要争抢的理由就是我们觉得它很稀缺，而稀缺才能创造价值。”他认为这也是硅谷和商业力量变得如此强大的地方，“手机最初只是富人、名人和华尔街人士的专利，而现在连非洲最贫穷的人都有了一部手机”。

在创新这个话题上，并非没有人为政府说话。坦率的经济学家马里亚纳·马祖卡托也经常谈到有必要修正一下政府日益衰败的形象，

使之不再是行动迟缓的利维坦（Leviathan）注。她指出，事实上，就像互联网本身一样，制药和智能手机行业的许多革命性的创新（从GPS到苹果智能语音助手Siri再到触摸屏）都是由政府资助的。在2013年的TED演讲中，她曾警告人们不要低估政府在创新（尤其是有风险的长周期创新）中的重要作用，同时她也提醒过于迷恋硅谷变革能力会有危险。换句话说：我们给了硅谷太多的信任。她还说政府和硅谷两者并列的情况“会产生重大的影响，即便是对于我们从何处、如何以及为什么要削减开支这一整套都会施加影响”。

但她正在反对的是流行文化中的一种叙述方式，而这种叙述似乎只会更钟情硅谷的超凡实力。

皮谢瓦说部分原因在于硅谷本身的演变，现在有更多的私人资金可用于解决大项目。他说：“如果你看过之前的那一代公司——特斯拉和SpaceX——埃隆不得不亲自出资，自己几乎破产，并且还得借钱支付租金，以此来保住这些公司。这俩公司已经从2002年走到了2014—2015财年。假如埃隆现在开始创办SpaceX或者特斯拉的话，他就完全不必自己出资了，而且与过去相比，他还可以更快地推动项目的进展。现在人们可以真正去践行一些伟大的想法，而且是以更快的速度，由此我们正在看到一种代际变迁，这让人很兴奋。”

最重要的是，其中的许多壮举现在可能已经实现。维珍超级高铁一号公司似乎正在内华达州的一个测试地点迅速集结，至少从表面上看是这样的。它的公关部门正火力全开——每天都会宣布一项改造中东到欧洲的来往路线的新提案。跟之前相比，人们对那些登月计划也更加崇拜。尽管各种新闻头条已经做了详尽报道，但超级高铁尚未真正实现，在2018年拉斯韦加斯国际消费类电子产品展览会（CES）上，他们发布了一款备受吹捧的模拟超级高铁体验的App。

希尔纳兹·达维尔（Shernaz Daver）是一名资深硅谷人士，是优达学城（Udacity，一家在线教育机构）的首席营销官，同时还担任Alphabet公司风险投资部门谷歌风投（Google Ventures）的顾问。谷歌风投致力于改变生命科学、医疗保健、人工智能、机器人、交通、网络安全和农业等产业。达维尔相信技术和DNA测序在未来几年将能够延长人的寿命，这些直到最近才成为可能。“能看到这一切真是太棒了。”

太空是一个私营企业发展迅速的前沿领域。虽然埃隆的SpaceX一直占领着各大媒体的头条，但是贝佐斯的蓝色起源也不断地接到美国国家航空航天局的合作合同。除了关于要定居火星的各种头条新闻，他们还计划开采小行星以获取矿物质，并利用可重复使用的太空飞船将太空旅行商业化。此外，将卫星发送到太空用于各种用途也同样是一个不断增长的市场。

VR专家、美国国家航空航天局的合作者杰奎琳·福特·莫里（Jacquelyn Ford Morie）解释说：“这方面存在一个庞大的公司网络——太空体验经济、太空旅游协会、维珍银河以及亚马逊都是相互关联的，它们会彼此分享，但同时也存在竞争……每一家公司都在试图提高人们的意识，加快这些事情发生的速度。所有这些会达到一个临界质量（critical mass），届时那些事情就会发生。我想10年后我们就能登上火星了。”

她说，这只是个开始。太空旅游协会正着眼于一个多层次、成熟的太空旅游产业，范围从基于地球的体验和低轨道旅行，到真正在月球和火星的轨道上建造酒店和旅游目的地。

福特·莫里说：“拉斯韦加斯西部将建一个主题公园——‘火星世界’，这将会是一个起点。他们已经获得了第一笔7500万美元的投资，而他们需要大约5倍的钱才能完成这一切。”她说，这不仅可以为公众提供有关火星的信息，还能以一种前所未有的方式提高人们对太

空旅行的意识，并让他们感到极度兴奋。她又解释道："太空旅行所做的要广泛得多，它不仅仅是收了4万美元把人送到那儿这么简单。"

除了旅游业，太空的商业应用也很广。"小行星矿物开采的规模将会很大。这也有助于我们认识到这样一个事实：人类正在以惊人的速度在地球上开采所有的稀有金属。我相信届时我们也会把垃圾送到那里。"

在所有这些设想中，埃隆的SpaceX尤其能够抓住大众的想象力。科斯塔·格拉玛迪斯（Kosta Grammatis）是一位屡获殊荣的工程师和科学家，他的第一份工作就是在SpaceX。他说："我20岁毕业时想成为一名火箭科学家。为了得到实习机会，我多次写信给SpaceX。埃隆·马斯克手下的所有人都在不分昼夜地工作，因为他们内心装着一个更大的使命。虽然人们经常这样开玩笑，但他们确实都有点像狂热分子了。这些人都很聪明，也非常有趣。他们让我想起了阿波罗时代在美国国家航空航天局工作的年轻人，他们一定就是这个样子——大部分人的年龄只有25~27岁。他们都痴迷于进入太空，所以都特别拼命地工作。"

在公众心目中，这些设想的大部分已经变得越来越真实，特别是2017年底马斯克在洛杉矶进行的火箭发射火遍了照片墙。当时映入大家眼帘的是一个明亮的、燃烧的球体，许多人第一眼看见时把它当成了不明飞行物。

格拉玛迪斯说马斯克非常专注。他说："他的全部使命是不仅要改变世界，而且要改变自然。由于太空旅行和他所取得的成就，马斯克得到了太多的赞美，而政府才是最大的投资者。不过，他就是有能力选定挑战并屡屡成功，因此在某些方面，他其实就是个王国缔造者……而这本身就需要有远见。"

和硅谷的许多人一样，贝佐斯也把太空看作解决环境问题的答案。在2016年的编程大会（Code Conference，硅谷高管云集的众多科技峰会之一，这次是由科技新闻网站Recode举办）上，他说我们需要保护地球，“我们未来的出路就是走向太空，地球的能源有限。短短几百年之后……我们所有的重工业都将被转移到地球以外”。

这将会引发另一个潜在的元假设问题（meta what-if question）。先不说地球上的地缘政治，如果出现太空资源争夺现象，或者出现新一波硅谷能源巨头争夺小行星领地的竞争，宇宙世界的秩序将如何协调？太空中也需要管辖权吗？当硅谷帝国把目光投向其他星球时会发生什么？

---

1. MeToo（我也是），是女星艾丽莎·米兰诺（Alyssa Milano）等人于2017年10月针对美国金牌制作人哈维·温斯坦（Harvey Weinstein）性侵多名女星丑闻发起的运动，呼吁所有曾遭受性侵犯的女性挺身而出说出惨痛经历，在社交媒体发帖并附上标签，借此唤起社会关注。——译者注

2. 原声摘要指在广播和电视新闻中反复播放的某个候选人说过的有代表性的只言片语。——译者注

3. Leviathan的字意为裂缝，在《圣经》中是象征邪恶的一种海怪，通常被描述为鲸鱼，在基督教中利维坦成为恶魔的代名词，并被冠以七大罪之一的“嫉妒”。——译者注

我们的出行方式

清晨6点，曼哈顿城刚刚醒来，第八大道的人行道上笼罩着紫罗兰色的灯光。咖啡厅、烧烤店和餐厅的霓虹灯闪烁着，为这座城市带来了生机。一群通勤者弯腰从出租车出来，用手提电脑包砰地关上车门，然后吃力地侧步冲到亮灯的电梯处，向下抵达宾夕法尼亚车站的中心地带。还有哪里比黎明时分的宾州车站更糟糕呢？唐恩都乐（Dunkin Donuts）注外面已经排起了长队，工人们想赶紧买齐面包和一杯热乎乎的咖啡。宾州火车站的美食选择，就像它的内部构造一样，仿佛被卡在了时间隧道里。登上前往华盛顿特区的阿西乐（Acela）特快专列注，就可以高速抵达宏伟的中央车站，中间会经过桥梁和沼泽，费用高达200美元左右。而那些不幸的没钱享受这种快乐的人则要乘坐公共汽车——要在高速公路上颠簸好几个小时，而且路上会随意停车。通常站点都很讨厌，而且几乎无法准时抵达。

像这种糟糕的旅途经历，不只美国有。伦敦区域线（District Line）注也是如此。有很长一段时间，一些我最喜爱的恐怖经历都发生在这里——比如，整整一个小时都得像壁虎一样贴在结着冰花的窗户上。该线每天从伦敦西部开到时髦的肖尔迪奇，一路嘎吱作响，每天大约花费10美元（可以对比一下纽约2.75美元一趟的地铁）。在伦敦南部的通勤带上，若赶上高峰时段，想要在克拉珀姆交会站（Clapham Junction）或者北线（Northern Line）的克拉珀姆广场站（Clapham Common）以及北克拉珀姆地铁站上车的话，现场就像一场真人游戏节目。人们居然会跳到人肉铸成的墙壁上，试图把自己夹在那些身体之间的缝隙里，从而进入车厢。按照东京的标准，这似乎还算比较温和，因为在东京人们是自动被挤上拥挤的火车，而且已经成了一种习惯。

这些只是铁路上发生的事情。

沿路有些地方的交通运输相当糟糕。但也有创新，比如，火车跑得更快了，飞机上有充电线和个人娱乐频道。但它们的模式本身基本上保持不变。（好吧，如果你乘坐中东航空公司的航班，你可能会拥有一张私人四柱床，还有热水浴缸、私人管家和私人健身房。但交通工具还是那样原始，所以从迪拜飞到纽约仍然需要15个小时。）

美国已经开发出了一套详尽的国内航空旅行分级系统，将舒适性、空间或较好的位置等各个方面都进行了明码标价。当然了，这并不是美国独有（氧气在未来有可能成为一件售价5美元的商品。与此同时，除了后排过道座位和洗手间中心区域，其他所有东西都会有额外的标价）。不过，这一切的前提是你能够到达机场。在许多城市，你需要打出租车或乘坐公共汽车才能到。

因此，汽车仍然是最便捷的出行方式。但一旦计入汽油、保险和维修费用的话，成本也会很高。人们一定不会忘了在市中心拥有一辆汽车所需要的花费，所以这是一种不切实际的行为。不过，一种新的选择正在出现。在工作日的早晨，你可以看到年轻的千禧一代手拿智能手机，站在曼哈顿的大街上，接受优步和Via等提供的拼车服务。优步甚至已经在曼哈顿试行了每月100美元的无限制订购服务。对于那些负担得起的人来说，它已经成为一项可靠的出行选项。（思考下这些转移走的收入可能会对陷入困境的地铁造成怎样的影响也是件蛮有趣的事情。据报道，地铁已经计划将票价从每趟2.75美元提高到3美元。同时，地铁仍然经常发生延误和故障以及一些引人注目的事故。据《纽约时报》估计，为了确保生存，纽约地铁系统需要1000亿美元投资来进行修复和重建。）

皮尤研究中心最近发布了一些有趣的优步人口统计数据。调查发现，29%的大学毕业生使用过叫车服务，只有13%的人不熟悉这个术语。在那些没有上过大学的群体中，只有6%的人使用过这些服务，而

且超过一半（51%）的人从未听说过这些服务。总体而言，年收入在7.5万美元或以上的美国人中，有26%的人使用过该服务。对于那些年收入低于3万美元的家庭，只有10%的人用过这项服务，49%的人表示不熟悉。该研究还发现，虽然优步在市中心很突出，但在全国范围内，像优步这样的服务仍然相对隐蔽。不过，在这些服务比较集中的地区，它们的影响力很大。

换句话说，优步在城市可能就像公共交通的替代品，人们一直在用，但并不均衡，严重向年轻、受过教育和富裕的消费者倾斜。

风险投资公司Benchmark的风险投资家比尔·柯尔利（Bill Gurley）也是优步的一位投资者。在2015年的SXSW大会上他谈到了美国尚未开发的交通市场。他说："80年来，我们严重低估了市场对交通服务的需求，而且我们过去还把它限制在政府层面。"他补充称，在旧金山等城市，优步的使用量是现有出租车队伍的5倍。他认为"这是一个新的需求"，并估计市场的整体需求规模可能是出租车的10倍。他接着说道："起初它只是出租车的替代品……但现在已开始和其他对手展开竞争。"

租车市场就是其中之一。2017年，赫兹全球控股公司（Hertz Global Holdings）的股价创7年来新低，一年内下降了39%。同年，阿维斯预算集团（Avis Budget Group Inc.）的股价下跌了26%。2017年最后一季度，优步通过美国第二大消费平台Certify入账的地面交通交易额占到了总收入的55%，而最近关于其名誉方面的争议，如道德、内部性别歧视和侵略性文化似乎对它的收入没有什么影响。

柯尔利还指出了社会上发生的更为广泛的文化转变。他说："千禧一代一点都不在乎是否拥有汽车，有的孩子都快16岁了也不去考取驾驶执照……千禧一代把汽车看作一种公共设施，而非社会地位的象征，这在北美是一个巨大的转变。"

这使得硅谷比底特律等竞争对手更具优势。这两个中心可能都在制造汽车，但硅谷主要是为拼车系统而不是为了让人买车在进行设计制造。

当然，优步不仅取代了出租车，还取代了租车和买车。当配备了自动驾驶汽车（正在匹兹堡试用）和UberPool优步拼车，（取代了日常的公共交通）后，它迅速地将自己定位成未来交通的设计师。此外，优步还发布了一份关于城市中按需飞行汽车的白皮书。

白皮书趋势值得注意。从埃隆·马斯克白皮书到优步近期97页的未来愿景，这些文件——通常会附上一幅让人想起20世纪20年代城市未来主义的渲染图来说明——都是对今日传统的交通运营方式的公开挑战。白皮书通常会受到人们的极大关注。

2016年，优步发表了一篇题为《加速进入以需求为基础的城市空中交通的未来》（Fast-Forwarding to a Future of On-Demand Urban Air Transportation）的文章。文中提到："想象一下，从旧金山的码头赶到圣何塞市中心去工作，一般来说需要两个小时的车程，而现在只需要15分钟。"文中继续说道："每天全世界有数百万小时都浪费在了路上。对我们所有人来说，这就意味着与家人在一起的时间更少，用来促进经济增长的工作时间更短，而花在燃料上的费用却越来越高——并且我们要承受的压力显著增加，例如《美国预防医学杂志》（*American Journal of Preventative Medicine*）的一项研究发现，那些上下班路程超过10英里的人血压升高的概率会提高。"

那么解决方案呢？"按需航空具有从根本上改善城市交通的潜力，把人们在日常上下班失去的时间归还给他们……就像摩天大楼让城市更有效地利用有限的土地一样，城市航空运输将使用三维空间来缓解地面的交通拥堵现象。"

下一个面临洗牌的领域就是邮政服务。亚马逊最近购买了货运飞机并开展海运服务就证明了这一点——更不用说试行无人机交付了。包括维珍超级高铁一号公司的CEO罗伯·劳埃德（Rob Lloyd）在内的许多人都很兴奋，他说："这太棒了，但邮政服务也很重要……我倒是认为你们会看到私营企业为新的基础设施提供资金。一个早期的迹象是，亚马逊购买了两支767机队来构筑他们自己的基础设施，就像敦豪航空货运公司（DHL）和美国联邦快递（FedEx）购买飞机一样。它们构筑了自己的基础设施，因为这已经成了它们动态成本模型的一部分。而交通运输基础设施也越来越可能成为大企业在按需提供服务的世界中寻求的成本模型的一部分。"亚马逊还提供云计算服务，使小公司可以不必再构建自己的IT基础设施系统。它的航运基础设施已经在转变消费者对快递行业的整体期望。如今，在大城市当天或第二天收到免费包裹已不罕见，这在很大程度上要归功于亚马逊。这种针对新业务的即交即送的交货方式会不会成为亚马逊的下一个B2B业务？

硅谷并没有止步于此。它还在寻求能源再造，涉及范围包括了汽车和家庭。凭借蓄电池、经济实惠的太阳能电池板和电动汽车，马斯克实际上正在成为一位能源巨头。亚马逊也在大力投资可再生能源。它最近签署了一项协议，购买得克萨斯州斯卡里县新建的235兆瓦风力发电场90%的发电量。它还宣布与西班牙依布德洛拉可再生能源公司（Iberdrola Renewables）达成协议，将在北卡罗来纳州建立一座208兆瓦风力发电厂。2016年，比尔·盖茨宣布启动突破能源基金（Breakthrough Energy Ventures），这是一个拥有资金10亿美元的清洁能源基金，盖茨计划担任该基金主席，其他支持者还包括马云和杰夫·贝佐斯。此基金的目标是投资下一代能源技术。

---

1. 唐恩都乐是全球最大的咖啡和甜甜圈烘焙连锁店。——译者注

2. 阿西乐特快是一条由美铁（Amtrak）经营、沿美国东北走廊铁路线延伸的一条高速铁路，作为全球最富有的国家，美国只有这一条真正意义上的高速铁路，时速达到240公里，是从波士顿开往华盛顿。——译者注

3. 伦敦区域线是伦敦地铁的路线之一，呈东西向，在伦敦地铁路线图里以绿色代表。——译者注

创造奇迹

虽然维珍超级高铁一号公司起源于加州，但很有意思的是，对它最响亮的支持来自远离家乡的北欧等市场，这里有悠久的投资新型交通基础设施的传统。还有中东地区，这儿的领导人的愿景也是实现像维珍超级高铁一号公司那样规模的项目。与此同时，这里的相关基础设施还是一片空白。（更不用说中东地区普遍对梦幻般的未来主义开发项目充满了热情，要知道迪拜有一个22500平方英尺的室内滑雪场。）

2016年美国总统大选结果出来后，当时尚未遭遇指控的皮谢瓦野心勃勃，他已经延伸到政府和竞选之中。竞选结束后，支持加州脱离美国的他向CNBC[注]表示，加州可以“成为一个国家后重新加入联盟。作为世界第六大经济体、美国的经济引擎和联邦预算的主要来源，加州的地位举足轻重”。他补充说，希望加州能够催生一场全国性的对话，因为美国需要“正视这次选举所暴露的系统性问题”。

皮谢瓦还拿美国人对他的气动列车缺乏热情与莱特兄弟为启动航天事业所进行的奋斗相比较：“两者当时的境遇非常相似，最先对飞机感兴趣的是法国、德国和英国政府，而美国政府却没把它当回事。美国政府当时有自己的项目要资助，不过却彻底失败了。然而莱特兄弟凭着从他们的自行车店赚的2000美元却成功了，这一点非常鼓舞人心。这和现在的情况很相似，在部署超级高铁方面，外国政府在比赛中遥遥领先。”

他想到解决这个问题的一个办法就是举行加州公投，由人民来选择。“我有像吉姆·梅西纳（Jim Messina）这样的人加入我们的董事会，由他来开展一项活动，主要是告诉大家高达800多亿美元的加州高

铁完全是在浪费纳税人的钱。我们应该投票进行全民公决，让超级高铁取而代之。我们要接管道路权，然后通过投入基础设施项目及学校的方式将钱还给纳税人。”

和吉恩一样，皮谢瓦也相信未来将由企业家来创造。“作为一名企业家，我学到的经验教训之一是，要推动某件事情向前发展确实需要一小部分人。如果当初莱特兄弟没有那一小笔预算，没有和那个小团队一起努力工作的话，那么人类的飞行历史可能会推迟几十年。他们的行为对人类经济产生了巨大影响。我们认为超级高铁也是这样。我们正在努力加快这一重要技术创新的进程，它将成为整个新的交通网络的一部分。提高交通运输速度将使全球经济运转更快，同时将创造经济增长、就业和机会。”他还一直在考察像Boom这一类的科技公司，试图让超音速客机重返市场（超音速飞机的飞行速度比音速快，最初是为军队研发的）。2017年12月，日本航空公司（JAL）与超音速飞机制造商Boom宣布了价值1000万美元的战略投资协议，旨在为乘客带来商业超音速旅行。

Boom公司的高管表示：“超音速飞行已经存在了70年，但到目前为止，它还不足以满足日常旅行的需要。Boom的客机票价比协和飞机低75%，和今天的商务舱票价差不多。通过突破性的空气动力学设计、顶尖的发动机和先进的复合材料实现效率上的进步是有可能的。”

皮谢瓦最初对维珍超级高铁一号公司的设想已经超出了运输网络本身，它有可能彻底改造码头系统并解锁新的地理区域。“很多人不明白为什么这里也存在房地产套利。世界各地的港口都是坐拥昂贵的房地产。货车也制造了大量的基础设施压力和污染。仅长滩港就有价值2000亿美元的房地产，每天有80万辆货车驶往那里，而市长想把它们从高速公路上赶走。我们可以建一个离岸港口，把货物直接运到沙漠，然后跟货车在那里交接。这样一来，基本上2000亿美元的优质滨海地产就可以用作新的住房和商业地产进行开发，把这个数目乘以世

界各地所有的港口，那么你所谈论的就是数万亿美元的价值创造以及巨大的环境效益。”

至于我们现在的城市，皮谢瓦不是很喜欢（看见皮谢瓦就如同看见了一个活的硅谷典型形象的皮氏培养皿标本一样，因为富有吸引力的野心和缺乏自我意识这两点他都具备）。“城市都需要进行重新设计，现在在我看来，这些城市都是基于19或20世纪的基础设施。所以这些都是折旧资产，已有75或100年的历史，它们正在变得支离破碎，需要被替换掉。整座城市都得重新建设。所以要么对现有城市进行再生发展，要么就是新城市的全新发展。我开玩笑说埃隆必须去火星，再将火星打造成跟地球一样——我们必须把这个星球地球化。”他补充说，在过去的100年里，人们建立了许多新的城市甚至国家，所以现在要做的这些也不足为奇。“我们只是在学习历史……以前的世界更为直截了当，只需要有人站出来说，‘走，让我们去建造这座城市’。”

古老的建筑、城市环境以及城市的混合分层结构，这些都是很伟大的东西，包含丰富的内容。如果我们把所有的东西都拆掉并从头开始，难道不会失去些什么吗？未来与历史可以并存。在日本和法国，未来主义的建筑和交通可以和历史并驾齐驱。但是，就目前而言，维珍超级高铁一号公司不会来美国，因为还有诸多不便，比如现有的基础设施无法改造。一样无法改造的还有民主。

硅谷的目标是改变我们在地球上的出行方式，这一点毋庸置疑。

---

1. CNBC是美国NBC环球集团持有的全球性财经有线电视卫星新闻台。——译者注

超高速旅行

劳埃德评论说：“在欧洲，交通基础设施和医疗保健一样令人期待。想象一下有人花100亿美元在两个来往频繁的城市之间建立一个更高效、高速的连接，这并不是件坏事。而事实上，人们对此满怀期待。所以在北欧也好，迪拜也好，你都能看见这份期待，在这里我们希望把最初的想法向前推进。”

在公共交通方面，美国有着一段复杂的历史。一开始是工业巨头（或者叫“强盗大亨”，如何称呼取决于你的看法）控制的铁路，然后是19世纪后期出现的早期私人运营的缆车和地铁。公共交通过去是一项有利可图的事业。科尼利尔斯·范德比尔特（Cornelius Vanderbilt）[注]修建了纽约中央铁路和大中央火车站（Grand Central Depot），其他许多主要铁路也要归功于工业大亨，如利兰·斯坦福（Leland Stanford）[注]和科利斯·波特·亨廷顿（Collis Potter Huntington）。

第二次世界大战后，人们开始广泛使用汽车和汽油。汽车也成为一种社会地位的象征，与自由、独立和美国梦联系在了一起。随后便出现了公路建设计划、郊区扩张和依赖于汽车的城市发展。与此同时，随着高效长途旅行喷气式飞机的发明，一项重大的机场建设计划得以实施。所有这些公共交通都需要政府资金来维持，因此从规划到执行，公共交通一直处于政府管理的范畴。但是多年来，公共交通投资总体有所下降。根据美国土木工程师学会（American Society of Civil Engineers）2016年的一项研究，在未来10年，美国修复基础设施所需投资还差1.44万亿美元。

现在，美国的交通出行以及出行的便利性就是一个层级体系，分层的基础就是个人收入和地理位置（除非你是在一个大城市，但即便如此，在一定程度上还是那样）。与飞机和火车相比，长途巴士是一种缓慢又不舒适的选择。对于那些有支付能力的人来讲，美铁（Amtrak）注相对舒适但仍然慢得令人痛苦，它可以把你从波士顿带到纽约或者华盛顿特区——阿西乐特快速度稍快但价格昂贵。然而，美铁是特朗普政府的又一个牺牲品。特朗普2017年的交通预算大幅削减了联邦政府对铁路系统的援助。包括削减了美铁长途客运服务的经费，并大幅削减了用于扩建和修建新线路的资金。在整个2017财政年度，新的预算为162亿美元，支出减少近13%，几乎是国会最初拨款的一半，其中就包括减少6.3亿美元的美铁长途线路补贴。2016年，美铁宣布于2021年前沿东北走廊推出高速列车，但需要从美国联邦政府贷款，共计24.5亿美元。与此同时，美铁发生了一系列引人注目的列车脱轨事件，凸显了改造铁路网络的紧迫性。

那么彼得·蒂尔说得对吗？我们是否已经失掉了雄心壮志而不再创造令人兴奋的东西？

在硅谷的一系列更加大胆的尝试中——至少是在地球上的那些尝试中——维珍超级高铁一号公司是其中最大的赌注之一。这项任务是要重新创造一种令人震撼的长途旅行，他们要在桩柱上安装按需运行的子弹头列车，届时时间会发生弯曲，地球将变为坦途。

海湾街（Bay Street）和圣达菲南大道（South Santa Fe Avenue）的拐角处，是洛杉矶市中心一处类似仓库的破败区域，这定会让人感到困惑。这里本应该是维珍超级高铁一号公司闪亮新总部的所在地，这家公司重新打造了人和货物在地球上的出行方式。然而大街上满目荒凉，两边的商店已用木板封上，只剩一家潜水酒吧、一个加油站和一家了无生气的脱衣舞俱乐部，名字叫作Playpen。

如今，第一眼注意到正在发生的变化的大概就是美国茶屋（American Tea Room）了。这是个追赶新潮的时髦之地，周围目前都还是工业荒地，不过布鲁克林咖啡厅的那一套装备它全都有——围裙、moustaches（法国菜）、茶区、抛光混凝土座椅和一座垂直花园。再往前弯曲前进，就是Our/Los Angeles，是保乐力加（Pernod Ricard）的一个实验基地，他们在这个已经本土化且本地经营的酿酒厂生产伏特加。那里还有一个当地的艺术画廊以及两家艺术家咖啡馆。此外，还有the Springs，这个健康中心位于仓库内，提供天然的葡萄酒吧、果汁吧，还有瑜伽以及工作坊。如果说洛杉矶市中心的剧院区正在变成一个时尚再造中心的话，那么洛杉矶市中心的这个工业区就是伦敦肖尔迪奇区（Shoreditch）的新翻版。这里也越来越成为初创企业的热点，不过它们的热度都无法超越超级高铁。

踏入超级高铁一号公司的办公室，你会很难抑制住兴奋之情。在各种科技大会上，它总是占据头条，人们无休止谈论的除了无人机就是“社交媒体影响者”和“坚持诚信”等术语，而超级高铁一号公司却以大胆的志向和令人耳目一新的未来主义观点脱颖而出。

这也是硅谷私营企业志向更为广泛的一个象征。

蒂尔说人们不愿抓住未来，还说人们往往用反乌托邦式的方式看待未来，但超级高铁却似乎已经抓住了人们的想象力。反对者当然也有，尤其是工程师和记者，还有人怀疑这件事的实际成本，然而它似乎还是在向前迈进。几乎每一天都有新闻头条报道印度或阿联酋可能成为超级高铁的首站，或者是很快我们就能在短短28分钟内从芬兰的赫尔辛基到达瑞典的斯德哥尔摩。

如果这个计划成功，那将会非常赚钱。该公司估计，在未来20年里，人口出行或货物运输的市场规模可能会达到154万亿美元。当然，前提是它可以成功地开始运送旅客和货物。

该公司还有一个目标，那就是通过皮谢瓦所描述的优步“相邻补贴”模式以降低其价格。“在这一模式中，昂贵的‘黑色轿车’业务补贴‘优选轿车’，然后‘优选轿车’补贴‘优步拼车’，最后，‘优步拼车’降到了公共汽车的价格。对于乘坐超级高铁的乘客来说，货运就是公司的相邻补贴。”（那它会经历和优步一样的经济损失吗？2017年11月，优步的季度亏损跃升40%，达14.6亿美元）。

就像优步或谷歌的自动驾驶汽车以及每一项硅谷新服务一样，超级高铁也将按需提供服务。（谈到硅谷设想中的公民和社会生活时，一切都将变得内在化和个性化，而且还超级方便。人们不再制定时间表，所有人在任何时候都不必碰到不想见的人或物。而当他们想要什么东西时，它就会很快到来。想一想这种按需文化已经把城市里的千禧一代变成了一群没有耐心的自私婴儿，他们已经不会处理任何社会现实，更不要说等出租车了，而这要感谢优步。约会呢，多亏有了Tinder[注]。快递呢，他们有Seamless。呃，还有跑腿兔，一切都能搞定。很难想象这一切会对我们的集体社会意识产生怎样的影响。等待火车就那么糟糕吗？我很同情那些穷人，因为对他们来说，这一切他们基本上都负担不起。）

完工后的超级高铁系统将以每小时高达745英里的速度输送旅客和货物，比飞机还快，略低于声速。按照超级高铁一号公司的设想，乘客和货物通过吊舱式车辆在近似真空的管道内被推进，然后悬浮滑行。2017年7月，该公司在拉斯韦加斯进行了一次测试，其运输车可达到每小时250英里，这是他们自称的“小鹰”时刻。内华达沙漠已装上白色的管道，现在它已在这个完全成熟的测试中心完成了测试。虽然目前还没有进行人体试验，但这种速度也会让莱特兄弟大吃一惊。

超级高铁的想法始于2013年，当时马斯克发表了一份长达57页的白皮书，在书中他描述了一种激进的公共交通替代方案。在这种交通

方式中，装有28人的胶囊通过气压输送管进行发射。浮在气垫上的胶囊可以在30分钟内完成从旧金山到洛杉矶之间的旅程。

这个项目后来由皮谢瓦和劳埃德接管。据报道，2013年，当时皮谢瓦和马斯克正在古巴执行一个人道主义任务——大概是另一个可以从头进行改造的城市——那时皮谢瓦问马斯克是否可以接手超级高铁。毕竟，马斯克手头已经有太空、汽车和能源等项目。皮谢瓦建议超级高铁可以运送人和货物。随后，他聘请了前SpaceX的工程师布罗甘·巴姆布罗甘（Brogan BamBrogan）作为联合创始人。2014年11月，超级高铁技术公司（Hyperloop Technologies）在巴姆布罗甘的洛杉矶车库开业。到2015年，超级高铁项目的规模已足够大，开设了现在的市中心办公地，并从夏尔巴资本等机构那里筹集到了资金。劳埃德同年加入公司。自此，该公司已获2.95亿美元投资，与迪拜道路运输管理局（Dubai’s Roads and Transport Authority）和世界第三大港口运营商迪拜世界港口公司（DP World）签署了协议，并与通用电气和德国联邦铁路公司（Deutsche Bahn）建立了合作关系。不过，反对者的声音也一直没有断过。据报道，在理查德·布兰森上任之前，公司就出现了财务问题。该公司还多次被称作一个幻想项目，或者更糟，说它是一个庞氏骗局。在皮谢瓦的法律问题出现之前，巴姆布罗甘提起的诉讼损害了公司的良好声誉，他声称受到骚扰以及公司财务管理不善，并离开了公司——不过公司之后有所进步。

该公司最近聘请了比贾克－英格尔斯集团（BIG）的乌托邦主义建筑师来设计愿景并参与体验。这部定于2020年推出的宣传片有一个预告片，片中的超级高铁的终点站位于迪拜的市中心地带，是一个时尚的未来主义社区，周围环绕着摩天大楼和花园。吊舱连续不断地绕圈移动，里面有会议室、休息室和货物。每隔一段时间，它们就会被移动到密封的超级铁路管道中，在那里被发射到目的地。该视频找了一些演员来担任主演，由他们来描绘如何使用超级高铁实现从阿布扎比到迪拜的旅程。比贾克－英格尔斯集团打造的整个体验过程是无摩擦

的，其田园诗般的效果图展示了一个明亮的终端空间。这一切都非常流畅，砰砰作响的数字音乐又增添了不少气氛。

超级高铁一号公司在未来主义言论方面也丝毫不羞涩。他们的标志性语言包括“去任何想去的地方”“搬运任何东西”“连接你我他”“超级高铁是全世界输送旅客和货物的一种新方式”“超级高铁是一种新的出行方式，用公共汽车票的价格以飞机的速度运送旅客和货物。它是一种按需服务，节能而且安全。想想吧，它就是交通领域的宽带。”“我们不卖运输，我们卖的是时间”。毫无疑问，这种按需循环吊舱系统更吸引人的方面是它可以减少在机场起飞和安检上的时间。

维珍超级高铁一号公司总部有一个初创企业所有的花哨装饰，包括裸露的砖墙（具有讽刺意味的是，它的旁边就是旧的火车轨道）。我去参观之前的超级高铁一号公司时，只有一个离散门上的不起眼的标志来指示后面是什么。如今，这里有一个藤蔓覆盖的停车场和多层汽车升降机，正面是时尚的灰色和沙漠草地景观。

工程师们在四处走动，后面有巨大的管子被起重机吊起来。在这些噪声、钻孔和喧闹中，前思科总裁劳埃德对公司的未来充满了信心。“你看一下我们在短时间内所做的事情，今年我们将迎来项目的启动时刻，并将历史上第一个完整的超级高铁投入货物输送，这是非常了不起的。”（注：这些还没发生。）

对那些质疑超级高铁一号公司科学性的人，劳埃德总是不屑一顾。如果没有一个有钱的独裁者准备摧毁一切，很难想象如何建立一个巨大的装备齐全的气动管道网络来发射高速列车，使其可以远涉重洋，来回穿梭。不过单单是这个雄心壮志就值得称赞。（在其拟建的每条线路中，都需要建造庞大的基础设施来承载管道网络，而这些要么需要通过隧道，要么就是混凝土山地单轨铁路。）

他说：“好消息是，我们面临的挑战只会证明这个系统是有效的。不过请记住，我们希望反对者去全力抵制一些具有相当破坏力的东西，因为我们所做的事情没有规则可循。”他指着一本厚厚的书说：“英国关于交通的书有这么厚。”然后又指着另一大堆纸说：“铁路法规也有这么厚，但是只有两页能跟超级铁路扯上关系，只有两页。所以我们得重新写一本书了。政府不一定很乐意制定新的规则和条例，所以我们必须得帮助他们这样做。在我看来，最大的挑战将是要写一本关于如何监管这个看起来像飞机、架在轨道上，又在管道里运行的交通工具的册子——这几乎就像‘哦，我的天哪，这是管道与飞机、铁路和太阳能发电的综合体’。”

在劳埃德提出的关于未来的愿景中，整个地理形势都会发生转变。关于维珍超级高铁一号公司具有的长距离高速运输的能力，劳埃德评价说：“它改变了城市的定义。城市将更多地定义为区域而不是市政府的边界……你们的工作和生活安排将发生很大改变，因此你们将改变房产价值。你们不需要再住在旧金山，不需要为了体验旧金山的氛围而支付高得离谱的房租。”

超级高铁有部分位于地下，由此节省出来的空间也意味着额外的房地产开发潜力。这是一个庞大的项目，充满了冒险精神，数量也十分巨大，其中涉及数英里的管道、混凝土、金属、新的城镇规划以及建设新的城镇。而领导这个项目的是一家私人企业、一位科技高管，且该项目得到了硅谷风险基金的支持。

它会起作用吗？超级高铁能否像智能手机改变了通信一样成为一股颠覆性的力量去改变交通？

劳埃德说：“交通运输通常一直归政府管辖。”但是近年来的创新一直是迭代式和渐进式的，而不是变革性的，这正是企业家的优势所在。“我们将为城市交通建设一个地铁系统，我们将让我们的公共汽车变得更智能，并为你乘坐公共汽车开发一个App，现在全世界都是

如此。除非出现真正具有破坏性的情况，否则你没有理由期待这种趋势会发生转变。”

“我认为，在交通基础设施领域，同样的事情也会发生。我不期待政府中会有人真的想要推动一项颠覆性的技术。这不是一种自然的行为——因为去打破所有你认为可能还运作良好的机制并不合情理。因此，推动它的必将是一家公司、一个行业或某个运动。”

他说的大概就是硅谷“运动”吧。

科技的创业精神、领袖的雄心壮志以及无限的资金正在改变我们生活的方方面面。硅谷的思维方式被誉为能搞定一切的秘方，它可以解决所有问题，从打破已经坏掉的交通系统到改进我们的学习方式。总之，它通常认为技术、规模经济和颠覆性的商业模式就是解决之道。但是当它试图去打破一个最赚钱、最根深蒂固的系统时会发生什么呢？比如，硅谷能拯救医疗保健行业吗？

---

1. 在19世纪末20世纪初的“镀金年代”，范德比尔特无疑是亿万富翁的代表之一。他是著名的航运、铁路、金融巨头，美国史上第二大富豪，身家远超比尔·盖茨，也是电脑游戏《铁路大亨》的原型人物。——译者注

2. 利兰·斯坦福（1824—1893），美国“镀金时代”的十大财阀之一，铁路大王，以经营港口、金矿、铁路著名。1861年任加州的第一任州长，在南北战争时带领加州加入以亚伯拉罕·林肯总统为首的北方联盟，1863年与夫人珍妮建立了中央太平洋铁路公司，担任总裁。后创立斯坦福大学。——译者注

3. 美国国家铁路客运公司（National Railroad Passenger Corporation of the USA），常用商标为Amtrak，简称美国国铁或美铁，是美国唯一一家长途和城际铁路客运公司，创立于1971年5月1日，总部位于美国哥伦比亚特区华盛顿联合车站。Amtrak是一个由美国（America）和铁轨（track）组成的混成词。——译者注

4. Tinder是国外的一款手机交友App，作用是基于用户的地理位置，每天“推荐”一定距离内的4个对象，根据用户在脸书上面的共同好友数量、共同兴趣和关系网给出评分，得分最高的推荐对象优先展示。——译者注

06 医疗保健的未来

作为一种象征的话，它还是相当有说服力的——当人们在全国范围内讨论美国支离破碎的医疗体系、争论平价医疗法案的未来以及高昂的药价和接连出现的关于阿片类药物流行病的新闻头条时，政府几乎没有任何将会解决问题的迹象，而这次采取果断行动的是三个行业巨头，其中一位便是杰夫·贝佐斯。

2018年1月30日，杰夫·贝佐斯、沃伦·巴菲特和杰米·戴蒙宣布，他们将成立一家新的合资企业，进入医疗保险行业。亚马逊、伯克希尔–哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）和摩根大通（JPMorgan Chase）合作成立这家新公司，旨在为美国员工提供一个更好的医疗保健替代方案。他们在一份声明中表示，这家仍处于初创阶段的公司，将“不受盈利激励和限制的影响”。

巴菲特评论道：“不断膨胀的医疗成本就像饥饿的绦虫一样困扰着美国经济，我们相信，将我们的集体资源投资在国家最优秀的人才身上，能够及时遏制医疗成本的上升，同时提高患者的满意度和疗效。”

这项事业的目标是找到一种更高效和更透明的方式为其84万名员工及其各自的家庭提供医疗保健服务。

贝佐斯说：“医疗保健系统很复杂，加入这项挑战时，其难度之大让我们大吃一惊。尽管这可能很难，但如果能减轻员工及其家人医疗保健带来的经济负担，又能提高疗效的话，那就值得我们付出努力。”

有报道推测该公司可能会迅速将其服务扩展到所有消费者。因此，他们合作的消息公布后，联合健康（UnitedHealth）、安森保险（Anthem）、安泰保险（Aetna）和信诺（CI）等老牌健康保险公司的股价遭遇大幅下跌。

这一点不足为奇。亚马逊在制药领域进行了重点招聘和收购，还购买了药品经营许可证，并与仿制药生产商进行谈判，这些举措已经得罪了一些公司。它扰乱制药行业的行为对传统药品经营企业带来了巨大的威胁，促使药品连锁企业西维斯健康公司（CVS Health）以690亿美元收购了医疗保险巨头安泰保险，以此作为防御，并推出新的服务，如店内初级护理和医疗随访服务。

这些老牌公司感觉受到威胁并非不合情理。亚马逊推出了其自营品牌亚马逊倍思（AmazonBasics），这可让许多包装商品、时尚、美容和个人护理品牌非常头疼，因为它提供了价格实惠的自有品牌替代品。与此同时，亚马逊在时尚、美容和运动休闲领域掀起了一股新浪潮，它的产品正在被定位成类似于耐克、露露柠檬（Lululemon）和汤丽柏琦（Tory Burch）这样令人向往的独立品牌［看看德鲁·巴里摩尔（Drew Barrymore）的“亲爱的德鲁”服装和生活品牌就知道了］。所有这些在亚马逊的搜索结果中都被置顶进行推广。此外，还有亚马逊的杂货业务。效率、机器人和机器学习使其新收购的全食超市的有机产品价格下调了43%。毫无疑问，许多私人品牌的平价有机食品即将出现，这就给杂货连锁店Trader Joe’s带来了重大挑战。而伴随出现的事实是亚马逊已经融入了人们每一天的生活方式和购物习惯中。根据BloomReach（一家大数据应用公司）在2016年对亚马逊展开的一项研究显示，人们在线购物搜索用得最多的是亚马逊，频率要高于谷歌（即便是在别处找到了该产品，90%的消费者还是会打开亚马逊确认一下）。把所有这些优势应用于医疗保健领域，可能会形成一股强大的竞争力。

对亚马逊（以及巴菲特和摩根大通）来说，去改革医疗保健行业会是最糟糕的事情吗？美国和英国的医疗保健一向审查严格，且美国在健康方面的支出比其他任何国家都多。尽管如此，根据美国疾病控制和预防中心的数据，美国的平均预期寿命连续几年都在下降。健康不平等是一个持续存在的难题。《美国公共卫生杂志》（*American Journal of Public Health*）最近的一项研究发现，家庭在医疗保健方面的支出是导致美国收入不平等的一个重要因素。同时，医疗费用迫使数百万美国人降到了联邦贫困线以下。“医疗支出使那些最贫困人口的收入中位数降低了47.6%，而最富裕人口则只降低了2.7%，并且有701.3万人因病致贫……我们为医疗保健提供资金的方式加剧了收入不平等，才使数百万美国人陷入贫困。”

与此同时，英国持续有头条曝出国民健康保险制度已身陷困境。2017年，英国红十字会甚至发出警告，说它处于人道主义危机的边缘，因为无法满足社会对救护车和医院的需求。

或许贝佐斯、巴菲特和戴蒙建立的这个医疗保健体系可以扩展到全球。

许多美国人（除非他们在医疗保健领域工作）会期待硅谷的颠覆性力量来改变游戏格局，因为就算不是一个全新的系统，至少也会让那些医疗巨头多一些新的竞争对手。除了那些能负担得起的人之外，目前的医疗保健系统似乎并没有给任何人带来好处，而且很有可能那些能负担得起的人也会欢迎硅谷这个更便宜和高效的体系。

当然，说到这个体系，人们一直担心的是它会让亚马逊这样的私营公司获取更加私密的个人数据。那么我们信任它们吗？共享这些信息带来的利益是否足够激励它们去建立一个合理的医疗保健体系？许多人会得出肯定的答案。

2017年，智威汤逊对1000名美国成年人进行了一项关于医疗未来的调查。88%的女性和83%的男性表示，他们认为医疗保险制度已经朽坏，必须进行修复。75%的消费者认为初创科技公司应该致力于改善医疗保险制度。

在转变医疗保健体系上，大的科技公司也表现出了明显的兴趣。在研究中，大多数消费者还表示，他们愿意与研究机构（69%）和私营公司（62%）分享匿名医学数据以用于研究。

当然，医疗保健不仅仅是一件事，它会涉及药品、医院、医生、急诊室、验光师、按摩师、牙医、睡眠教练、瑜伽教练和医用大麻。硅谷正在涉足其中的多个领域，并尝试提供新的服务，用以消费者为中心、透明和数据为驱动的替代方案来调解传统业务，或者是通过自身影响力在生命科学、生物技术、设备甚至医疗保险本身的运作方式方面取得突破性进展。

陈·扎克伯格倡议（Zuckerberg Chan Initiative）已经建立了一个价值6亿美元的生物中心，用以治疗、预防和管理所有疾病。该研究是开放性的，鼓励其他研究人员的参与。资助时间为5年，总部位于宾夕法尼亚州的科技公司奥瑞许（OraSure），并与比尔及梅林达·盖茨基金会开展合作，在50个发展中国家以更实惠的价格提供其艾滋病毒自我检测产品。

新的设备和硬件也正在开发中，这些都可以为医院、诊所和研究机构提供服务。旧金山一家名为3Scan的初创企业因其专有的机器人显微镜和计算机视觉系统已筹集了1400万美元的风险投资，用于给参与药物研发的科学家提供自动化的组织分析。杰夫·贝佐斯还投资了癌症研究创业公司朱诺医疗（Juno Therapeutics）。

也许，科技公司的医疗保健意识是在人们注重养生和自我量化（使用FitBits等可穿戴设备来监控健康水平和身体改善情况，这已经

成为人们生活方式和健康养生的一部分）的双重趋势下开始觉醒的。在过去几年里，养生已经成为一种全球性的现象——人们愿意消费一切东西以获得平衡的生活方式——也许是因为人们知道，每个人将来都得一直工作到100岁。根据全球健康研究所2013年的数据，养生经济的价值现在已经达到3万亿美元，2015年，这一数字又增长至3.72万亿美元。现在有各种类型的业务都打着养生的旗号，例如配备了净化空气和净化水的豪华公寓［见迪帕克·乔普拉（Deepak Chopra）在迈阿密的最新开发项目[注]］。与此同时，虽然奢侈时尚产品的销售受到了挑战，但喜欢运动休闲风格的全球消费者大军还是继续对那些色彩鲜艳的季节性紧身裤和短款上衣挥金如土。

与此同时，面向消费者的健康科技产品也出现了爆炸式增长，它们都许诺消费者可以监控自己的健康状况。在每年举行的拉斯韦加斯消费类电子产品展上，充满了各种新设备的推介会，据称这些新设备可以帮助消费者监控所有内容，从他们的睡眠模式到房间的照明（旨在优化你的昼夜节律），再到怀孕、压力水平和血压等都可以监控。这些发明会继续变得更有创意。在2017年的展销会上，一些新的互联网汽车公司吹嘘其产品对人体健康有益，比如情绪增强显示屏和新鲜空气警报按钮“bursts”——所有这些都有点夸张。当你坐在车里，车都已变成自动驾驶，你甚至不需要亲自动手驾驶。随着人们对智能手机越来越依赖，人们的焦虑感和心理健康意识也在增加，由此爆炸式地出现了一些正念App，比较具有讽刺意味的是，它们是用来帮助我们断开互联网依赖。Calm是一款提供引导冥想的正念App，它已经被下载了1400万次。Headspace是一款类似的App，已经被下载了1800万次。还有一些饮食和分娩等方面的正念App。WeCroak就是一个特别病态的App，这款应用每天会提醒用户几次他们会死，还会附加一些励志信息，比如“人死了就看不到明媚的阳光了”。这种方法背后的哲学起源于不丹民间。很显然，那里存在一个著名的信念，那就是如果想快乐，你需要每天思考死亡5次。人的本能反应会是珍惜生命，抓住每一天。

不过，这其中有些比较古怪的理念却是由硅谷本身的文化驱动的。对自我完善的不懈追求定义了这一文化，硅谷的员工向哲学、历史、唯灵论或者遥远的国度求助，以便把工作做得更出色。安珀·阿瑟顿（Amber Atherton）是广告科技公司Zyper的创始人，刚刚搬到帕洛阿尔托。他告诉我："我的大多数创业朋友都有导师。这里有一种向往效率和自我提高的文化，不像其他地方。在这里，你只想要不断地进行优化。你会想，'我怎样才能更有效率？'而且每时每刻都是如此。"

总的来说，人们越来越注重健康的生活方式，把它作为一种预防性医疗保健和预防慢性疾病的方法。根据怡安员工福利公司（Aon Employee Benefits）透露，2018年在工作场所进行健康投资的雇主数量从36%增加到了42%，其目的是预防（而不是治疗）一切，比如疾病、焦虑和压力导致的相关症状。

在这一趋势转变中，那些消费类技术公司可是一直处于优势地位。它们推出新服务，将其作为控制个人医疗保健的一种方式，并尽可能避免高昂的医疗费用。

这其中也有其他因素。新技术使得企业更容易、更快、更便宜地提供健康监测，而以前那些高度专业化的测试和个性化分析（都是极其昂贵而不可得）如今拱手让位于这一波全新的健康监测浪潮。单个人类基因测序的成本已从2001年的1亿美元降至今天的1500美元以下。低成本传感器使人们能够监测周围的空气质量或（以可穿戴的形式）他们的皮肤水分。人工智能技术的进步通过聚合大量数据来降低医疗保健成本，从而创建认知健康预测程序。人工智能也被应用于新的消费者服务，如Viome提供的诸多服务项目。

经济实惠的DNA和血液检测被定位成直接面向消费者的产品，且已经出现。个人基因组公司23andMe推出了一款直接面向消费者的检测工具包，符合美国食品与药品监督管理局（FDA）关于个人基因检测的规

定。只需199美元，消费者就可以订购一套工具，不仅能帮助他们了解自己的DNA和祖先，还能了解自己的健康状况，包括遗传健康风险（患某些疾病的风险）、健康程度以及携带者的身份（看你是否是某些特定遗传疾病的携带者）。2016年，比尔·盖茨和杰夫·贝佐斯都投资了Illumina，这是一家致力于廉价DNA测序的生物技术公司。该公司最近推出了血液检测技术明星公司“圣杯”（Grail），通过DNA测试，癌症在早期阶段就能被检测出来。

现在保持健康的方式也正在被革新，而以前只有专业运动员才能使用这些新的超级定制服务。在智威汤逊，我们跟踪了这些从2016年开始出现的新服务。

WellnessFX是一个家庭血液检测公司，它会提供关于血液、基因和微生物组的高级分析，并提出改善饮食和运动的建议。该公司最近推出了它的第一个测试套件，是一个价值111美元的终身活力套装，用于监控女性身体健康的几个关键指标。

运动员蓝图（Blueprint for Athletes）是一家诊断服务公司，可以进行详细的血液测试，以测量肌肉状况、耐力、营养和其他影响运动表现的关键指标。该公司把消费者版的蓝图测试定价在225~500美元之间，其目标是那些认真的周末健身人士。

InsideTracker也提供家庭血液检测。它会分析人体的维生素水平和胆固醇等生物指标，为用户提供个性化的推荐和一个“内在年龄”指标。它的家庭套装起价199美元。

WellnessFX的CEO保罗·雅各布森（Paul Jacobson）告诉我们：“医疗保健正在向家庭转移，我们所做的一切都是利用新技术使样品采集的过程变得更加便捷。一旦实现，你就可以直接在手机上得到检测结果，可能以后都不用去实验室了。”

单单打破诊断测试行业这一项就有可能获得巨大回报。根据美国市场调研机构Grand View Research的数据，预计到2024年，全球血液检测市场价值将达630亿美元。家庭测试是一项快速发展的业务，2015年，直接面向消费者的实验室测试的市场价值为1.31亿美元，而2010年时仅仅1500多万美元。

市场上还出现了混合服务。新的预防性健康平台包括Omada Health，它与其他公司合作，提供一个数字化糖尿病预防项目，通过引导、使用量身定制的仪表盘和多个App来监控和鼓励健康行为。它的宣传语是“欢迎来到这段开始改变人生的旅程”。Omada是一个数字化的行为改变计划，它可以帮助人们减肥，降低患慢性疾病的风险，而且跟之前相比，你会感觉更好。同样，Noom的目标是通过促进行为改变来预防肥胖、前驱糖尿病和高血压（三星风投于2016年12月对Noom进行了投资）。

综上所述，宏观上看，传统的专业医疗保健理念和之前生活方式类的保健之间的界限越来越模糊，但正是这种模糊在新的消费产品领域为硅谷创造了新的健康保健福利。

在科技公司和研究机构的各种合作下，科技也进入了传统的医院。IBM的人工智能公司沃森健康（Watson Health）在许多应用方面一直在与美国和印度的医院合作，通过使用数据分析来更快地量身定制出癌症治疗方案，将患者与临床试验相匹配，并加快药物发明。

在早些时期，麦肯锡全球研究所预计，通过应用人工智能和大数据战略来更好地为决策提供信息，每年可以在美国医疗保健系统产生1000亿美元的价值，“通过优化创新，提高研究和临床试验的效率，为医生、消费者、保险公司和监管机构创建新的工具，从而实现提供更加个性化的治疗方法这一承诺”。

2017年，该研究所在报告中写到了人工智能产生的影响：“私营部门早已认识到新技术的内在潜力。自学软件和认知系统要么已经贯穿于整个价值链，要么即将被投入使用，比如用于采购和库存管理的预测和定价工具、为客户服务的聊天机器人和最后一公里交付的无人机。人工智能App可以帮助企业优化服务，降低成本，加快流程并做出更好的决策。

“尽管人工智能在医疗保健和管理领域的应用探索尚处于早期阶段，但医疗保健领域也正在发生类似的进程。

“迄今为止，围绕在供应商周围的人工智能应用已经取得了最大进展：医疗中心越来越多地使用由算法和患者数据类型自动识别技术支持的早期检测系统。

“不过，智能技术的使用给健康保险公司带来的机遇却少有人知。”

人工智能也必然会成为贝佐斯、巴菲特和戴蒙在其新型医疗保健公司使用的关键工具之一。

科技企业家纳温·吉恩非常看好硅谷改变医疗保健的能力。“我们将绕开医院和医生，就像教育领域发生的事情一样。”他热衷于硅谷改造健康和教育的新举措，由此健康和教育变得更加高效和便捷。还有硅谷那些改变生活的创新，会完全改变我们与疾病的关系。这要归功于生物技术、人工智能和生命科学研究。

言论保守不是吉恩的风格。他认为，那些因发展缓慢而系统过时的企业可通过直接向消费者提供新的替代方案来共同改变医疗保健行业的现状。就像埃隆·马斯克绕开汽车经销商直接向消费者推销他的特斯拉汽车一样，新行业也将进入医疗保健，打破已有的壁垒。

吉恩对于硅谷改变我们生活方式的能力也是信心满满。他相信在不久的将来，由技术引领的健康领域的进步将有能力通过早期诊断来消除疾病。比如吉恩投资的Viome，该公司使用家庭微生物组测试来提供超级具体的饮食方案（研究表明，肠道健康不仅是维持总体健康的必要条件，而且也是抵御慢性疾病不可或缺的一部分）。Viome的客户首先将一个粪便样本送到Viome实验室；然后样本会被进行分析，以评估肠道健康状况和新陈代谢，并在分子水平创建客户身体状况图片；之后，通过机器学习将其转化为诊断和饮食建议。

Viome的网站就像它的投资者一样，上面充满了各种喧嚣和炫耀。山顶上人们的梦景又叠加上这样的信息："如果科技能延长人类的寿命会怎么样？"与此同时，它还大肆吹捧自己的科学资质，包括拥有在著名的洛斯阿拉莫斯国家实验室（Los Alamos National Laboratory）率先开发的技术专利。

对于吉恩而言，科技改变健康的可能性是无止境的，他问道："如果人们不死，人寿保险会怎样？当疾病变得可选择甚至衰老也变得可选择时，人寿保险会怎样？"（这要归功于诊断技术，它会提前向你发出警告，使你可以纠正或阻止与衰老有关的慢性疾病的发作。）"所有的传统行业现在都处于一个可能被颠覆的状态。旧的壁垒将要消失，而当壁垒消失不见时，每个企业家都可以更自由地去占领这个市场，因为有了全新的技术，每个人都有同样的机会。"

与对隐私的担忧相反，吉恩相信直接面向消费者的医疗服务模式实际上将更好地服务于消费者利益。比如优步，它认为"优步为回应消费者需求，不得不改变了它的政策"。在吉恩的世界里，未来的公民将成为医疗保健的终极管理者，因为医疗保健提供商将成为消费品牌，不再任凭复杂的、没有消费者压力的层级医疗体系摆布。

硅谷正在以其他不那么革命性的方式改变着医疗保健。就像它颠覆的其他服务和行业一样，它用简洁的语言将健康服务定位为"品

牌”，强调通俗易懂和透明度以及生活方式的设计线索。同时，它还以创造性的方式使用App和社交媒体。HealthTap创建了人工智能博士，这是一项在亚马逊智能音箱中使用的交互式医生技能。它运用人工和“情绪”智能，成为一个会谈话的虚拟医生，为客户提供医疗见解和建议。“Zoom+”是新一代健康诊所，可以按需提供健康访问（如优步健康[注]），并且它还有一个App和聊天机器人来回答其他问题。中国的百度创建了一个人工智能驱动的聊天机器人——百度医疗大脑Melody，可以提供健康建议。

这些产品有很多都带有那些最成功的时尚品牌的装饰元素，它们身上会带有明亮的颜色和时尚的设计。

莫莉·马洛夫（Molly Maloof）博士是旧金山的一名医生、技术专家和健康专家，她为多家硅谷健康创业公司提供咨询服务。马洛夫敏锐地观察到了硅谷在医疗保健方面的扩张。她在养生和健康领域有一定的影响力，经常在照片墙上发帖，内容包括高压氧疗法、烹饪超级食物的食谱，并推荐瑜伽品牌。她说：“人们对早期生物技术有很大的兴趣。而现在人们正在越过软件，将科学视为一种服务、一种药物开发的新方法，同时分散了药物开发权。从合成生物学的新视角出发，确实有一些非常有趣的东西，它可以将创造合成生物学的过程进行数字化。”

她补充道：“这对于数据收集和聚合确实产生了很大的推动力。”下一步便是人工智能和公司来弄懂这些数据。“我们希望，随着我们越来越多地了解疾病，了解如何去解析疾病和它的构成，也许我们会想出一个比我们现在更好的系统。”

马洛夫认为下一个机会将会蕴含在解读“最佳健康状态”中。“就如同治疗疾病一样，我们需要同样多的系统来改善健康状况。我认为这是一个很大的开放空间。”

硅谷能否取代我们目前的医疗保健体系？关于这一个想法，其中有利也有弊。分享数据和隐私——正如我们在前一章中提到过的——已经吓坏了英国人民，因为他们发现本国的国民健康保险系统一直在与谷歌旗下的人工智能公司深度思维分享患者信息。

还有一个需要注意的事实是，硅谷并不代表所有人。它的科技产品直到最近才把焦点转移到女性健康上，从这一点就可以看出其局限性。众所周知，苹果公司直到最近才在其苹果手机上的HealthKit监控套件中添加了生殖健康这一项。据《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）称，它们普遍忽略了女性的健康、生育和孕产技术，并没有把它当作一个机遇，这一点似乎很愚蠢。因为除了其他因素，女性占了消费电子市场的51%。如今，这一现状正在改变，尤其是那些品牌已经意识到这是一个机遇。随着女性创办的科技创业公司慢慢开始吸引资金，市场将由这些重要的新产品来主导。其中一个例子就是Willow，它推出了一款吸乳器，可以让母亲们安静地吸乳，又不影响日常生活（它可以穿在普通衣服下面，并且会呈现一种别致的淡蓝色）。Willow于2017年在国际消费类电子产品展览会上亮相，被评为《时代》周刊2017年25项最佳发明之一。它之所以如此成功，是因为它的设计非常善解人意。

Willow总裁兼CEO纳奥米·凯尔曼（Naomi Kelman）告诉我们："在这个市场空间，通常每个人都把注意力放在婴儿身上，而我们真的是专注于母亲们。这个产品虽然看不见，却与众不同。我们特别想说的是，我们怎样才能让妈妈的生活更轻松、更美好呢？"

市场上的反应一直很热烈。

《赫芬顿邮报》的资深记者艾米丽·派克（Emily Peck）写道："终于有人发明了一种不那么可怕的吸乳器。"在其描述中，这对女性来说是一个巨大的进步。

“终于，硅谷不再只是资助食品配送或优步类的App，它给市场带来了一个真正具有革命性和必要性的东西——这款吸乳器不会再让你感觉自己就像一头悲伤的、带着中世纪酷刑装置的奶牛。”

还有无数个类似的例子。总部位于瑞典的自然循环（Natural Cycles）是第一个被官方批准用于避孕的App。欧洲核子研究中心的科学家埃莉娜·贝里隆德（Elina Berglund）与她的丈夫拉乌尔·舍维兹尔（Raoul Scherwitzl）共同创立公司并开发了这款检测女性排卵率并计算受孕期的App，已在欧盟被认证，成为一种公认的避孕方式。NextGen Jane是一家美国女性护理品牌，它利用经血来追踪关键的健康指标，这样女性就可以追踪她们的生殖健康状况。

就因为无法获得资金，我们错过了多少产品？

硅谷主要以男性为主，在理解以女性为中心和女性设计的产品时将不可避免地受到限制，但它也可能会因此错过无数机会。

还有一个问题就是硅谷对所有事物都引入算法。现在人们大都了解到算法往往存在理解偏差，那么，如果一切程序都由男人来编写会发生什么呢？其中会不会包括女性健康服务呢？

诚然，技术和算法会使事情变得更快、更便宜、更个性化和更准确，但它会不会也可能对我们不利呢？如果你超重，你是否应该支付更多的保险金或是获得更少的贷款？如果23andMe发现你是某种遗传病的携带者，是否会影响你接受生育治疗？

除了医疗行业本身，它们还有可能将这些数据与硅谷已经在金融、贷款和就业领域提供的大量其他服务联系起来。如果你的体重增加而工作效率下降，这会影响你的薪水吗？提供贷款、支付计划和融资的私人商业公司现在如果知道你是艾滋病毒阳性或者有某种病史，

那么会产生什么影响？这是一种危险的私人信息纠缠，可能被用来对付任何人。

硅谷在各种各样的事业上投入大量资金，它自身的偏见和利益也会产生放大或扭曲效应。为了应对越来越广泛的科学私有化或“科学慈善”，一些期刊已经表达了这样的担忧：经由强大的个人或私人公司资助的研究可能会扭曲其关注点（慈善专家对他们的领域也有同样的看法），或者调整其关注点。

说到研究，它可能会具有社会经济或种族方面的偏见。换句话说，贫穷的有色人种社区最普遍的疾病和问题可能最后才会得到解决或者干脆被忽略掉。亚马逊已经受到了攻击和批评，因为它只向那些更为富裕的地区引入了Amazon Prime，而忽略了低收入消费者社区。如果只有特定阶层的健康问题才能得到解决，会发生什么？或者只有特定的人群才能获得最好的医疗保健和关注，又会怎样？

自然，硅谷的大多数创新是用技术来解决未来的问题，但技术顾问马洛夫指出，（和硅谷所有的东西一样）他们的大量宣传、光鲜的网站以及那些漫天的承诺赋权和疾病“可选择”的言论，并不总是意味着结果会像预期的那样具有变革意义。

马洛夫说：“硅谷普遍认为他们可以用技术解决所有问题。我看到一些公司试图去解决一些很大的问题，而这些问题远比他们意识到的要复杂得多。在这里的人们看来，一些重大疾病和美国医疗保健的经历都相当可怕，所以他们在想办法分散医疗保健，并且让更多的患者有一种自主意识——向他们提供更多关于他们健康状况的信息，让他们更多地获取他们的医疗记录以及给他们更多的机会去随时追踪自身的健康状况。但硅谷一直也没有什么惊艳的成果。我们还没有看到任何研究表明他们提供的这些比其他的版本更有优势。”

让硅谷以独角兽般贪婪的、快速发展的方法来解决健康问题也会存在一些风险，因为就其本质而言，他们不像算法那样可以预测。毕竟，人类就是人类。

换句话说，综合来看硅谷的风险投资模式、迅速扩大规模的态势、各种头条报道的现状以及混乱的健康保健领域，其前景令人怀疑。马洛夫说：“医疗保健的问题在于你不能绕过游戏规则，你不能像玩硬件创业一样玩这个游戏，因为规则是真实的，你不能忽视。而医生和医疗政策制定者需要进行研究，所以如果你真的想要打破医疗保健的现状，你必须做长远的规划。”

在思考关于硅谷进军健康领域的举措时，有一条有趣的线索，那就是从宏观的角度看硅谷技术总体上都对我们的医疗健康做了些什么。也许它介入医疗保健是为了帮助我们监测我们的健康状况，但同样地，它的许多技术积累起来，造成了对健康不利的状况——使我们更加久坐不动，改变了我们的习惯，甚至还影响了我们的思想。根据尼尔森公司（Nielsen Company）的数据，成年人现在每天花在屏幕上的时间超过10个小时。对于使用VR技术，除了众所周知的副作用外，连像杰奎琳·福特·莫里这样的VR技术专家都已经指出，它对发展平衡以及儿童的记忆产生的影响引发了越来越多的思考（VR技术如此逼真，犹如身临其境，它有可能会扭曲儿童区分真实和虚拟记忆的能力）。他说：“没有人愿意去做这项研究，因为结果可能会表明我们不应该这样做。对我来说这就是最大的缺口，因为我们缺少实验中的控制变量组。”

此外，社交媒体和智能手机的过度使用也引发了新的心理健康危机，对于那些在成长过程中机不离手的青少年尤其如此。据《大西洋月刊》（*The Atlantic*）上的一篇专题文章称，青少年比千禧一代更容易自杀和患上抑郁症，而他们使用电子产品的习惯被指创造了一种与现实世界隔绝的感觉。简恩·特温格（Jean Twenge）博士在这篇题

为《智能手机是否毁掉了一代人？》的文章中写道：“认为数码一代处于几十年来最严重的心理健康危机的边缘并不夸张。其根源很大程度上可以追溯到他们的手机。”就像我们所有人一样，每天都在与技术互动，它就开始影响我们的思维，而且往往带有未知或无法预测的后果。

然而，硅谷已经带着新的理论和商业模式开始涉足像教育这样重要的领域。如果我们连终生使用智能手机会对我们的大脑产生什么样的影响都不知道，那么当大的科技公司融入我们的学校以及我们的学习方式时会是什么样子呢？

---

1. 迪帕克为迈阿密的缪斯公寓设计了生理节奏照明系统、先进的空气和水净化系统，以及跟随情绪变化的墙壁颜色。——译者注

2. 优步推出了一个连接病人和医疗机构的新平台，名为“优步健康”，这种服务相当于一个“非紧急版本的911”。——译者注

07 “扭转”教育

教育领域的需求发展迅速，政府已追赶不上。几代人毕业，留下了创纪录的大学债务。就业市场日新月异，悄然发生着变化，每隔几年就需要新的技能。自谋职业的人越来越多，科技也在迅猛发展，新的工种正在出现，有一些则变得多余或过时。《自动化导致的最大受害者之一是零售业的工人》一文指出，由于在线购物的不断增长和自动收银机的使用增加，2016年，英国有62000个零售岗位消失。根据英国零售商协会的数据，未来10年还会有90万个零售工作岗位消失。根据基石资本集团（Cornerstone Capital Group）2017年的一项研究，在美国，未来10年估计有600万~750万个零售岗位会面临“数字化的高风险”。

学校并没有为学生塑造出在未来找到工作的能力。与此同时，社会上仍在继续讨论到底应该是个人还是国家为教育负责。在这个快速发展的世界，教育的未来是一个复杂又艰巨的难题，而硅谷越来越觉得自己找到了答案。

从历史上看，每次政府都是通过从根本上重塑教育来应对由巨大变革造成的错位。在工业革命期间或者是每当财富产生的方式发生大的转变时，学校系统和课程都会跟着全面修改，以便为国家的这些新的财富创造中心提供人才。第二次世界大战后，美国的制造业爆炸式增长期间，他们也做了同样的事情。但是这一次，出于某种原因，政府没有承认我们生活中出现的广阔的数字化所带来的巨变，更不用说做出大的变革来促使人们为接下来要发生的事情做好准备。也许是这次变化发生得太快，或者破坏的速度太快，抑或是那些庞大的部门被由三五个成员组成的团队和算法驱动的平台取代的节奏太快，或者政

府根本无法缓解这种情况。无论如何，我们的学习方式以及学到的东西都迫切需要得到更多的关注。

“如果你看一看第一次工业革命，或者更确切地说是在19世纪末20世纪初发生的第二次工业革命之后，你会看到教育系统发生了巨大改革。”托尔·伯杰（Thor Berger）解释道。他是瑞典隆德大学经济史系的博士后研究员，同时也是牛津大学的副研究员，专业是技术和就业。伯杰指出，美国的高中运动就是政府的直接回应，目的是让公民为转型经济所带来的新的知识型就业做好准备。“人们一致认为，要想在未来拥有一份工作，就需要在教育上投入更多的资金，而且需要认真考虑要提供什么样的教育。”

当被问到为什么今天的政府对于就业市场的巨大变化反应如此缓慢时，他评论说：“现代的西方经济体善于发现当下正在发生的事情，但政治体系并不是为了应对长期挑战而设计的。在两到三年的期限内，政府比较擅长危机管理，但是当你谈论改革教育并试图解决我们认为将来会发生的事情，比如20年后，今天的政治体系没有能力处理这样时间跨度的问题。”

硅谷正在直面教育问题，取代不作为的政府。

硅谷关注“破碎的”教育，不仅仅是从慈善的角度出发，而是把它看作一个可扩展的行业，一个需要大破大立的新市场。硅谷正在从多个阶段切入教育领域，从初级和中等教育到成人教育。硅谷一直在传递的信息是：教育需要重新思考、组织和改造，以便创造出可以在未来工作的工人，就像它进军这些教育阶段所做的一样。

无论是在美国还是全世界，教育是大多数科技行业的慈善家关注的主要领域。2018年，苹果宣布对马拉拉基金进行投资，以使全球女童获得教育机会。陈－扎克伯格倡议还推出了“基层学校”（Primary School），这是一所位于东帕洛阿尔托的免费私立学校，专门为那些

贫困儿童提供教育和医疗保健服务。甲骨文（Oracle）在加州雷德伍德市的一所公司特许学校开设了设计技术高中，而进入学校则是通过抽签系统。除了接受教育，进入的学生还会获得甲骨文员工的指导，并学习可穿戴科技方面的课程。赛富时公司已承诺向旧金山的公立学校捐赠1亿美元。据CNBC报道，该公司的CEO马克·贝尼奥夫在与校长会面时称，将把这笔钱作为风险资本来运作。

硅谷的领导者正在越来越多地探索教育的运作方式。

比尔及梅林达·盖茨基金会在教育方面的投资以及参与的教育改革运动一直为人们所津津乐道。马克·扎克伯格和乔布斯遗孀劳伦娜·鲍威尔·乔布斯（Laurene Powell Jobs）都在投资新的教育项目和教育理论。扎克伯格在这方面的努力始于2010年，他向新泽西州捐赠了1亿美元，意在扭转公立学校的衰败状况。现在人们普遍认为这一努力是失败的，但从这个早期的例子可见扎克伯格在转变教育理念方面的构想——提供更有竞争力的薪酬来吸引更优秀的人才。最近，就像许多科技领袖一样，扎克伯格将个性化课程视作一种更好的学习方式。根据硅谷几个主要教育机构的说法，个性化学习比标准化测试更有效。在这里，技术成了降低成本、扩大规模及拓宽课程设置的一种手段（下文会做详细介绍）。

劳伦娜最近宣布，通过她帮助设计的一项竞赛，向美国高中投资1亿美元。该计划名为XQ：超级学校项目，用来向那些尝试寻找新的、更好的学习模式的高中提供奖励资助。她在接受《纽约》（*New York*）杂志的采访时说："实际上人们在解决问题时会感到很兴奋。我非常强烈地感觉到我们要解决的问题极其困难，否则他们早就已经解决了。现在轮到我们了，我们将引入来自不同学科的人，因为这些人看问题的角度会有所不同。有时候他们会走极端，因此要是我们真的走了极端——这似乎不太可能——比如，如果我们去殖民火星的话，那么我们第一步应该做什么？所以你得反向映射。在那里生活了

几十年之后，你会想，‘好吧，这个问题应该可以克服’。对所有的癌症进行早期检测要比给每个孩子提供良好的教育困难得多。”

在谈到硅谷和教育时，还可以通过一个更大的文化视角来认识。至少在涉及高等教育时，这些硅谷大佬已经对此进行了抨击，认为要成功没有必要接受大学教育。他们甚至怀疑是否有必要普遍参加传统的教育体系。如果可以创业，为什么要去受雇于他人？为什么要完全受政府监管呢？

彼得·蒂尔仍在继续批判大学教育。他声称他们都是精英，但是大学并没有为他们的未来做准备。他在2011年设立了蒂尔奖学金，为那些崭露头角的创业者提供10万美元，资助他们离开课堂去转向“开发新事物”。他倒是没怎么批判教育本身，而是更多地批判过时的大学制度及其教学方式。硅谷最成功的领导者——从马克·扎克伯格到比尔·盖茨再到史蒂夫·乔布斯——都从大学辍学，而谢尔盖·布林则没有完成博士学位，这些事实更加增强了他们的这种感觉。有趣的是，尽管他们都被名牌大学录取（哈佛大学、里德学院、斯坦福大学），然后选择离开，但他们并没有完全回避这个系统。就好像进入这些大学证明了他们的卓尔不群，然后带着一些可以吹嘘的资本直接离开。

是教育坏掉了吗？硅谷的观点并非完全错误。

皮尤研究中心的研究显示，尽管美国学生生活在富裕的经济环境中，但他们的能力远远落后于其他发达国家。国际学生能力评估计划（Programme for International Student Assessment，PISA）在71个国家中把美国排到了第38位。研究还显示，获得优质教育的机会因州（和家庭收入）而异。这就是为什么电子学习[注]的市场价值被吹捧到近乎翻倍的原因（根据奥比斯研究中心的研究，2015年它的估值为1652.1亿美元，到2022年，预计将达到2751亿美元）。再就是我们学

什么以及怎么学的问题。曾在奥巴马手下担任首席技术官的梅甘·史密斯发起了许多项目，旨在让低收入人群能够接触到科技知识和编程。

皮尤研究中心发布了一份报告，称美国缺少软件工程师，同时也表明美国学生在科学、技术、工程和数学方面的成就远远落后于其他国家。

世界经济论坛最近发布了一份“未来就业报告”，列举了未来成功所需要的新技能。2015年，这些技能包括解决复杂问题、与他人协调、人员管理、批判性思维、谈判、质量控制、服务定位、判断和决策、积极倾听和创造力。快进到2020年，他们预测了两个重要的新增内容：情商和认知灵活性。那么目前的课程中是否包含这些内容？

报告称：“第四次工业革命正在与其他社会经济和人口因素相互作用，要在所有行业创造一场商业模式变革的完美风暴，从而对劳动力市场造成重大干扰。新的工作类别将出现，从而部分或全部取代其他类别。在大多数行业中，新旧职业所需的技能组合将会改变，并且人们工作的方式和地点也会改变。这次革命可能对女性和男性员工产生不同的影响，并且改变行业内的性别差异结构。”

亚马逊已经制定了一些举措，以解决其对成年员工不断变化的技能需求。它聘请了斯坦福大学学习科学和开放教育方面的专家坎迪斯·蒂尔（Candace Thille）来担任学习、科学和工程主管，她的职责是“扩展和革新公司工作场所学习”。就像亚马逊进军医疗保健和海运领域一样，这次可能也是从自身利益出发（也就是说，亚马逊需要使其庞大的全球劳动力在技能上保持不断更新。为广大员工提供价格优惠的医疗保健服务也会让他们效率更高，并可以作为事实上的薪酬增长）。但它这样做也可能具有商业意义。据估计，企业学习的市场价值达1300亿美元。如果科技加快了我们工作方式变化的步伐，并因

此增加了许多工作种类，企业就更需要学习了（亚马逊同时还在进军儿童在线教育平台和工具这一商业领域）。

但硅谷真的会有所作为吗？一种合理的说法是，由于自动化效率高，利用技术可以使人们更容易接受到优质教育，而教育是一个伟大的社会均衡器。关于学习新事物，人们争议也比较大。比如学习解决问题的技巧和批判性思维，这些可以适应任何新的需求和职业浪潮，而不是让人简单地逐字学习历史故事。还有一种好的说法是建议优先把科技素养作为课程的核心要素。但是也有人比较挑剔，认为这会让私营企业在年轻人成长过程中渗透到他们的一些重要领域，从而对他们产生持久的影响。而且，当涉及美国越来越多的特许学校时（越来越多的私立学校受到科技支持），会产生透明度和问责制方面的质疑。在美国，特许学校是一个热门话题。硅谷企业曾被认为是公共医疗保健系统的私人化替代品，但其特许学校教师离职率和学生流失率都很高，还有其愤世嫉俗的商业行为，这一切都遭到了批判。这些学校还得到了政府资助，评论家认为此举是在侵蚀公立学校的资源，同时还增加了它们的压力。然而，特许学校却不用面对同样的监管要求。还有人指责特许学校为了保持公开的高学术成功率，它们的招生政策存在种族和经济歧视。

科技界流行的一个说法是教育已经朽坏，但也许并非如此。密歇根大学公共政策助理教授，也是《政策赞助者：慈善、教育改革和影响力政治》（*Policy Patrons: Philanthropy, Education Reform, and the Politics of Influence*）的作者梅甘·汤普金斯－斯坦格（Megan Tompkins-Stange）反驳说："这句话确实是个简洁又没有毛病的叙述，而且在过去50年，人们为此在教育领域花了大量心血。不过，实际上在美国，教育状况正在稳扎稳打，一步步好转。人们看着国际排名会说：'天哪，我们排到了40！'但就美国教育的起点和今天所到达的程度（还有种族群体取得成就的差距趋于消失）而言，他们已经做得很不错了。美国的大学生毕业率已经很高。那些一代又一

代好心的慈善家，在他们成长的过程中，可能没有太多的机会接触到公立学校，所以他们只是从外表看到了问题。他们会说：‘让我们来解决这个问题，我有专业知识，而且在商业上也取得了成功，我将把这带到教育领域。’不过这并不奏效，因为教育是一个完全不同的体系。世上并没有什么灵丹妙药，因为要改变教育，至少要花上20年的时间。而慈善家们不喜欢这样，他们希望下一年就能看到结果。”

Vote.org的创始人兼CEO黛布拉·克利弗就生活在旧金山湾区，她说，这只不过是科技界解谜专家广阔世界观的一部分。“在硅谷，他们经常会说教育的解决途径就是技术。这就很像说‘教育的解决方案就是给教师更多的钱，然后给他们更多的资源’。他们认为只有技术才能解决问题，这真的太滑稽了。不，钱才能解决问题，资源可以解决问题。如果我们给公立学校的钱和我们给这些教育科技创业公司的钱一样多，我们会看到更好的结果。”

位于湾区的UnCollege是一家关于间隔年[注]的初创企业，其创始人戴尔·斯蒂芬斯（Dale J. Stephens）说道：“在教育界待的时间越长，我的观点就越微妙。不妨看一下统计数据——有足足一半的大学生正面临辍学。而实际按时毕业的大学生并不占多数。事实上，他们要为此欠下数千美元的债务，而且还不一定能好好利用‘他们所受的教育’。因此你绝对会开始质疑这是否是一个正确的体系。”

斯蒂芬斯还指出，社会上有一种广泛的尊崇传统教育机构的文化。“我们已经给学徒制和职业学校等这类出路打上了烙印，认为这会令人蒙羞，而在欧洲的许多教育模式中，学生高中毕业后可以有多种选择。

“当人们的想法已经根深蒂固时，很难改变他们的观点。我认为这里存在一个很明显但往往被忽视的问题，那就是许多大学已经濒于

倒闭，但是它们却不愿意承认，而这大多是因为它们在21世纪初拿贷款去修建学生中心和健身房。”

但这笔债务正在转移到学生身上。2016年10月，加州大学的校刊*California Aggie*报道了学校的一次董事会会议，而会议就是为了讨论该校172亿美元债务的管理问题。根据发表在学者战略网络上的一项研究，2002—2010年，公立研究型大学的债务总额增加了50%以上。

斯蒂芬斯说，彼得·蒂尔对大学的尖刻评论是出了名的。“蒂尔奖学金做的最大的一件事就是让人们去质疑关于大学的投资与回报。”

就这一点而言，即将12~19岁的Z世代也可能处于这一变化的最前沿。东北大学校长约瑟夫·奥恩（Joseph E. Aoun）在智威汤逊对这个群体进行的一项研究中对Z世代做了总结：“新一代的美国人正在崛起：他们极具企业家精神、多元化，而且决心要主宰自己的未来。我们这些做高等教育的必须去倾听这一代人的意见，让他们能够规划自己的道路，获取宝贵的经验，成为未来的领导者。”

显而易见的是，随着经济压力不断增加，教育需求不断变化，学生的债务不断攀升，人们开始寻找其他方法来使自己就业。而这正好迎来硅谷的一股新风投，优达学城、密涅瓦（Minerva）、UnCollege和AltSchool是海湾地区众多新型商业计划的一部分，它们都非常吸引人。这些项目依托的是那些风险投资家，他们正在各个层面创造新的教育方法。和所有的硅谷品牌一样，他们的承诺很丰富，还是那些夸张的言辞，而熟悉的比喻却比比皆是。

哈佛大学应该感到害怕吗？

---

1. 电子学习特指通过互联网和电子邮件进行的学习和培训。——编者注

2. 间隔年（Gap Year）是西方社会通过近代世界青年旅行方式变迁总结出来的概念。大概意思是西方国家的青年在升学或者毕业之后、工作之前做一次长期旅行（通常是一年），让学生在步入社会之前体验与自己生活的社会环境不同的生活方式。——译者注

教育界的网飞公司

社会上出现了很多新的理念，再加上商业开发和个人及职业培训，这些都为所有年龄段的人提供了传统教育之外的其他选择。这些新生事物中流行的观点是：当前的教育体系没有为人们提供足够的未来技能。这传递出的进一步的信息是教育应该个性化，应该积极主动，而不是标准化、广播式和消极被动。这些新体系中的大多数自然都把科技素养作为其焦点。相比传统的学习机构，它们更加精简，而且经常超越校园概念，将旅行和在线教程结合在一起。

优达学城是由谷歌前副总裁塞巴斯蒂安·特伦（Sebastian Thrun）创办，并接受了风险投资公司安德森－霍洛维茨的投资，它的目标是成人职业教育。该学校还与谷歌和IBM等领先的科技公司进行合作。在其他类似的组织中，密涅瓦是一所新的“主动型”学习机构，是传统大学之外的另一种选择，它对自己的定位是比哈佛更精干、更优秀。UnCollege专门提供间隔年课程，以培养学生的核心生活技能。抛开其他不说，它对自己的市场定位是它提供了一种方法，使学生专注于其长期职业目标，找到正确的学术道路，同时还进行专业技能培养。还有专门为学前到八年级的孩子开设的AltSchool，由曾就职于谷歌的马克斯·文蒂拉（Max Ventilla）创办。AltSchool的重点是个性化学习，是标准化教育的一种更有效的替代方案（正在迅速变成硅谷的口头禅）。AltSchool于2014年启动，在旧金山、帕洛阿尔托、布鲁克林、曼哈顿和芝加哥运营了几所小型私立学校。该公司计划为它的技术颁发许可证。

这些企业都承认，除了利他主义和作为一项大胆的使命之外，打破教育领域的现状确实有利可图。根据投资银行IBIS Capital的数据，全球教育市场的价值达4.4万亿美元，其中增长最快的部分是电子

学习。2015年，麦肯锡对美国的教育市场估值为1.5万亿美元，年增长率为5%。EdTechXGlobal和IBIS Capital进一步表示，教育科技市场到2020年将增长到2520亿美元。

这是帕洛阿尔托秋天的一个午后，在大学街这条主干道上，地点是一家名为HanaHaus的咖啡店，它是个提供Wi-Fi的共同办公场所，店里提供蓝瓶咖啡。而这家店的前身是一家书店，再往前是20世纪30年代一个历史悠久的剧院。咖啡店的内部有精心保留的暴露出来的工业钢梁、白色墙壁以及使命复兴风格（Mission Revival-style）的建筑特色。那套灰色扶手椅后面的墙上写着“头脑风暴产生创意”。

HanaHaus里面人满为患，还有你能料想到的各种服饰搭配：大片的巴塔哥尼亚服装、卡其裤，以及印着脸书图案的背包等。出门就是一个开放的庭院，多数桌子旁都在开会。优达学城是一个成人在线教育平台，提供价格实惠、以技能为基础的“纳米学位”（专注于学习特定技术技能的短期教育课程）。它教授的编程技能符合行业雇主的实时需求，同时还提供公司认可和背书（甚至资助）的证书。除了优达学城，硅谷有越来越多的公司在重新思考传统教育，或者正在开发新的细分市场和子市场。

优达学城的侧重点略有不同，因为它把自己定位于学校课程之外，而且目标人群是成年人（受过大学教育或其他教育）。优达学城提供纳米学位或课程证书，如安卓基础（这门课程是向没有编程经验的人展示如何为安卓智能手机开发App）、商业预测分析、AR应用开发基础、VR开发、人工智能以及自动驾驶汽车软件等。而它这样做所花的成本和时间只是传统学校的一小部分。学生在线学习课程，教练或其他学生提供虚拟支持。他们通过亲身实践项目进行学习，随后会被进行评价。

塞巴斯蒂安·特伦在介绍视频中说：“我们国家有一套陈旧的系统，人们需要上4年或更长时间才能获得学位。而在优达学城，我们为

毕业生提供的绝对是硅谷急需的最新技能。”

优达学城的合作伙伴包括亚马逊、谷歌、IBM和梅赛德斯－奔驰。优达给人的感觉很像一个面向消费者的商店——就像一个虚拟超市或一个很酷的销售现成课程的技术商店，而不是像传统学术机构那样以书本呈现出来，人们都坐在课桌旁，教室里是一张张微笑的脸庞。它的安卓项目是和谷歌合作，最后联合颁发一个安卓开发师认证。课程的费用为750美元，包括三个月的访问权、三门课程、三个项目和谷歌认证考试。

该学城甚至还有客户评级和假日特价——也有每月199美元的订阅模式。很多课程还提供半年内就业或退款保证。如果在一年内毕业，还能拿回50%的学费。

优达学城的每一门课程都是专注于就业——使学员准备好在新的技术领域工作，并最终做好工作准备。

优达学城在其VR课程的销售文案中承诺：“VR是创意内容的未来。这个领域会有大幅增长，就业机会也在飞速增加，现在就是你开启VR职业生涯的绝佳时机！”

它就像一个现代的学徒公司。很显然，像亚马逊一样，优达学城也发现了一个机会，那就是就业岗位越来越要求我们的技能保持灵活性，并能够不断适应新情况。只要工人不断学习新技能，它就有可能长久存在下去。

优达学城的首席营销官达维尔说：“工作机会正在发生改变。美国劳工组织称人们在整个职业生涯中会换7次工作。在硅谷，一份工作的平均任期是18个月。每个人都必须去学习新的技能。突然间人们进入了一个叫作终身学习的新领域，那就是我们发挥作用的地方。我们正在运作的领域有这样一个信念——‘教育不会止步于22岁’。”但

优达学城并不仅仅是面向硅谷进行销售，所有的课程都是在线完成，因此人们可以远程学习，而且理论上是对所有人都开放。

优达学城与合作品牌和雇主的关系也很新颖——它会最大限度地让学生接触到新的就业机会。

“我们称纳米学位是一种认证。它可以让你在平均3~6个月的时间里获得所需的技能。因此，它不是一个学位，既不是学士学位，也不是硕士学位，并不受大学支持。我们交由公司来帮我们创建内容。谷歌和脸书都是我们的内容合作伙伴。比如说今天你想学习最新的安卓知识——这在大学里面很难学到。而且你已经参加工作，已经32岁了，你去哪里学？你会辞职回到大学里去吗？你不能。那么你就可以来我们优达学城，我们可以为你提供最新的技能，因为我们是和谷歌一起在做。”（毕竟是谷歌在更新这项技术。）

达维尔告诉我，他们拥有广泛的受众群体，有工程师和移民，还有的以前是清洁工。“我们有一名圣迭戈的学生，他过去在麦当劳工作，然后想找一份新工作。他获得了前端开发人员纳米学位（用于网站建设的证书）。他拿回了50%的学费，所以他没有花2400美元，而是花了1200美元。此人在圣迭戈的一家科技公司找到了一份工作，而且现在的薪水是原来的三倍。这是我们整体业务的一大部分。”那些需要更新技能的开发人员也会使用优达，这样一来他们就可以在需要的时候再去学习获得相关认证。达维尔说：“你可以按照自己的时间做，晚上也可以，随时都可以。这就是我们的工作方式。”

优达学城在扩张上也是雄心勃勃。达维尔说它的目标是成为国际上获取求职技能的首选之地，因此“无论你身在何处，你都会立刻想到优达学城。就像今天，如果我说搜索，你会立刻想到谷歌”。她补充说已经有很多中国和印度人成了优达学城的学生。

许多人没有必要的技能来安全度过当前的工业、自动化和技术热潮，这充满焦虑的氛围，对优达来说是一个令人激动的前景。随着自动驾驶汽车、自动化厨房设备和自动化卡车的出现，政府应积极支持这一项事业，以加强培训，使公民能够在快速增长的行业中获得一些薪酬较高的工作。优达学城应该重点关注美国的“铁锈地带”（Rust Belt）。在所有被科技快速发展的步伐抛在后面的地区中，铁锈地带由于受煤炭和钢铁业萎缩的影响，出现了工业衰退、工厂老化的现象。教育政策的改变并没有解决这些地方的问题。因此，这里的公民并没有享受到硅谷的任何好处。如果政府不帮助这些人进行再教育，那么这些不再进步的铁锈地带和低收入公民肯定会成为科技领袖和企业的慈善焦点。但是，就像科技企业一贯的作风，优达学城也会存在社会经济方面的偏见。是的，来自印度和中国的人们可以拿到优达学城的纳米学位，这是因为他们有代理机构，而且这还是一种由来已久的做法，就是从这些国家把有经济实力的开发商带到硅谷。而铁锈地带的工人们就不那么富有吸引力了，他们肯定不在诸多硅谷公司渴望合作的理想营销人群之列。他们可能在大萧条时期修建了胡佛水坝，但今天他们却面临着一个不确定的未来。

达维尔还补充说，希拉里·克林顿在她的教育宣言中提到了纳米学位。

难道传统大学不应该这样做吗？“大学的关注点非常不同。你能一下子推翻大学200年的运行方式吗？”短期内是不可能的，而这些替代性方案的吸引力也不可否认。但它现在要进入的这个格局中有不可动摇的名校品牌，并且人们对传统资格证书有着根深蒂固的尊崇，比如说牛津和哈佛大学的学位证书。达维尔承认“最大的挑战是要人们接受这些认证”。纳米学位自2014年推出以来，在德国、巴西、印度和中国等市场都有销售，并且开始以更正式的方式得到认可。达维尔认为另一件重要的事情就是信任。学生需要相信他们在优达学城学到

的东西，并相信这将带来就业机会，而雇主们需要相信这些人手中的优达学城认证。

从学生的角度来看，这里还涉及财务方面的需要。美国学生债务为1.3亿美元，影响了4300万人。另外，随着生活成本上升、工资停滞不前的状况，对生活和工作在这个新世界的我们来说，相对于传统的昂贵又漫长的学位制度，这种替代品可能会成为一个更经济而且更有效的选择。

超越哈佛

位于旧金山市中心的密涅瓦大学距离优达学城有一段距离，它正在将自己定位成普通文科学位的替代选择。但这里也有硅谷教育观念的许多特征，学生要参与“主动学习”而不是安静地听课，学生要学会如何解决问题，如何拆分复杂的系统以便进行理解。他们通过网络参加密集的研讨会，在那里进行辩论、投票、讨论和考试，然后由导师打分。这里没有图书馆，也没有大学校报。学校以城市为校园，每学期学生都要前往该校在全世界选定的7个城市，分别是布宜诺斯艾利斯、柏林、海德拉巴、伦敦、旧金山、首尔和中国台北，并且会住在每个城市的宿舍里，完成指定课程和相应地点的项目。这比传统学位的成本要低（含住宿费在内，每年约29450美元。虽然2017—2018年传统学位的学费差异很大，但根据美国卡内基高等教育基金会和美国大学理事会的数据，它们的平均费用为每年约18000~44820美元）。然而，密涅瓦大学并没有打算与付费就能加入的在线大学教育市场潮流相逆。事实上，它强调自己不是一所在线大学，而且还要与哈佛一较高下（这是一个大胆的自夸，但密涅瓦的闪光点在于，它比哈佛更难进，而且会提供更好的教育）。密涅瓦大学声称自己创造了一套整体上更优越的高等教育体系，而科技是实现这一目标的关键工具。

一般来说，密涅瓦分为三部分：与克柯研究所（Keck Graduate Institute）合作的密涅瓦大学，提供文科、人文学科、应用分析和决策等传统的本科和硕士学位；由投资公司Benchmark Capital、好未来（TAL）、真格基金（Zhen Fund）和美国顶尖教育投资基金Learn Capital支持的密涅瓦计划，它是为新浪潮下的学习型公司设立的风险投资基金；最后一部分是密涅瓦研究所，是一家非营利机构，由前参议员鲍勃·凯利（Bob Kerrey）担任主席，旨在向符合条件的密涅瓦学位申请人提供经济援助。

参观密涅瓦位于旧金山市中心的总部时，密涅瓦的创始人本·尼尔森（Ben Nelson）热情地向我们解释，密涅瓦的使命是重新规划我们所了解的教育的未来，并解决当前教育体系的问题。他说："今天的大学首先要受制于它的全体教员，然后才是它的捐助者。因此这就意味着它必须在降低标准的同时增加成本。今天，学生们在学习上花的时间比我上大学时少了20%，同时，分数膨胀[注]现象也很猖獗。"

尼尔森说，现在的大学，甚至是那些最好的大学，"正在把世界搞得一团糟。而这些人天生就很聪明"。他认为，出现这样的情况是因为，他们用的是过时的教学方式，校园臃肿且学费昂贵，课程中充满了错误的技能，因此造就了一些平庸的求职者，他们不会批判性地进行思考，只是专注于用心学习，而不是学习一种思考方式。而且，由于太过于注重裙带关系和财富，大学里正在形成一个封闭的圈子，里面都是一些日益平庸的人才。他的答案是什么呢？他说，大学应该坚持精英教育，但在运营方式上与目前那些专注于特权和人脉的神圣机构应有所不同。它的宗旨应该是发现一些特别的人，他们的思维方式特别，或者是学习或领导方式不同。"你只需要回到历史中，就能看到一个个同样的例子，那就是推动事情向前发展的就是一些个体。"他说，那些继承了世代遗产的人罕有脱颖而出者，而那些推动事物发展的个体看上去都有些反常。但是通常的情况是那些富有的精英以及他们的子女都在读那些最流行的大学。就这一点而言，密涅瓦的目标是成为一所平等主义的、现代化的大学替代者，不论学生背景如何，它只是不懈地关注卓越。

到目前为止，密涅瓦在理论上还是很不错的，但是诸如批判性思维和解决问题这样的概念（也许在整个社会经济结构中就是一种本能）并没有被普遍理解，那些没有接受优质教育的人也无法轻易地说清楚，甚至有些人都没有足够的钱去登录密涅瓦的网站。去首尔、伊斯坦布尔和其他地方旅行听起来是很棒，也让人精神振奋，但非常脱离实际。

尽管得到了风险投资的支持，但尼尔森强调说对密涅瓦大学的投资并非那种典型的硅谷风险投资。它秉承了本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）和托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）所建立的大学之传统。他们的目标是："吸收社会中最好的人才并对其进行培训，使他们做出有影响力的决策，让他们去创造并领导社会的主要部分。大学要做的从来不是去传播信息。"

密涅瓦大学是如何回到了这个最原始的目的？尼尔森说他们就是搭建了一个脚手架，学生可以借此建立他们自己的教育模式，而且还可以了解周围的世界。在这里，学生会学习形式分析、形式系统（如逻辑和推理以及统计学的高级用法）、批判性思维和组件；他们也会学习实证系统（你从周围世界获取到结构不合理的数据，然后把它弄明白），学习如何创建和检验假设，如何评估结论，如何创造性地解决问题，等等；最后，他们会学习修辞体系，或者如何有效沟通。他说："我们希望教会学生如何批判性地思考。"

在要求学生参加这些技能培养课程之前，密涅瓦大学希望到来的学生已经对这些科目有了深入的理解（按照议程进行阅读）。这些课程就是将读到的知识与分析问题、解决问题及讨论相结合。在密涅瓦大学，他们有独一无二的辅导课，这也是尼尔森最引以为豪的事情。通过在线视频聊天的形式，而不是围坐在一张桌子旁，每个学生的反应和参与都会被即时了解，他们随时都有可能被发问。他抱怨说，因为密涅瓦是在线教学，所以许多人认为它只不过是一个电子大学。尼尔森坚持认为"像这样的事情还从来没有人做过"。他补充说："这就是密涅瓦。我们运用科技是因为它比不同科技教学的大学更卓越。"

密涅瓦的哪一点最好？它比传统大学便宜得多。教授可以在任何地方工作，没有专门的教室。尼尔森说："你可以看下建设校园并维护和美化校园所涉及的层层成本，在这里，这些都不存在。如果你要

拿世界上最好的校园和我们学生的校园相比较……那你给我看下比旧金山现代艺术博物馆或者是学生去伦敦时参观的大英博物馆更好的大学博物馆。”

需要指出的是，尽管如此，只要有机会，手头又有几十万美元的富余，大多数人还是喜欢像哈佛这样的机构所提供的人脉、设施、俱乐部和关系网。这是一种软实力，不过却与教育质量没有关系，或者至少不是教育的一切。

但并非所有的大学都是哈佛，许多毕业生身负债务，还得努力去找工作，他们已经在用更加严格的眼光来审视他们那昂贵的名牌教育了。

此外，随着就业更多地转向（照目前的情况来看）劳动合同类工作、创业和新兴产业，传统大学的牌子可能会变得越来越不重要。只有华尔街和知名律师事务所才会在意求职者有没有上过普林斯顿。

随着大学学费不断上涨，劳动力市场又变化极快，人们可能不仅会更仔细地考虑是否要攻读学位，还要仔细想想读一个什么样的学位。他们可能还会质疑大学的目的，并会估量一下哪些东西最利于他们的生活，更重要的是要有利于工作——这是否意味着必须会写代码、批判性地思考、获得实用技能，或者判断什么东西才能使自己成为最全面的人。有时候，去估量自己需要什么类型的高等教育，最好的办法就是休学一年。

---

1. 分数膨胀是指在大学考试中因考核标准下降或难度降低而导致的考试成绩普遍提高的现象，也叫分数贬值。——编者注

间隔年

位于旧金山的另一家教育初创企业UnCollege就是符合这一广泛职能的众多机构之一。它们专注于密集的、以技能为基础的课程，借以帮助学生进入大学或者其他领域。UnCollege提供了一个为期9个月的间隔年项目，可以进行超级充电。从本质上讲，就是“帮助学生找到感兴趣的领域，加快他们的学习速度，并在生活的下一阶段感到快乐”。在这里，“学生是他们教育的主人”。

2011年，戴尔·斯蒂芬斯在旧金山创办了UnCollege。据报道，斯蒂芬斯从六年级到十二年级都是在家接受教育，之后又在阿肯色州康威市的文科学院亨德里克斯学院就读，他对教育水平逐渐感到失望。他还担心大学没有教给他正确的技能，所以就采取了行动。2011年1月，他创建了UnCollege.org。一开始只是一个学习社区，到了2013年，它成了一个完全成熟的间隔年项目。UnCollege得到两家风险投资公司的支持——Learn Capital和东海岸的查尔斯河创投（Charles River Ventures）。此外它还得到了1776孵化器种子基金和其他机构的支持，如女性2.0（Women 2.0）[注]和教育创业公司General Assembly[注]。UnCollege的使命就是在学生上大学之前教给他们生活技能：“我们创建的以体验为基础的项目通过自我指导学习、问责培训、导师指导和刻意练习等方法进行整合，向年轻人传授他们在大多数传统课堂环境中学不到的实践技能。这种方法被称为‘支持式自主学习’（Supported Self-Directed Learning），可以让参与者掌握必要的认知技能、信心和专业能力，这些在未来所有的前进道路上都会用到。”

在UnCollege，班级团体是一个个“同类小组”，每一组都以一段“航程”开启间隔年项目，他们会在印度、印度尼西亚、墨西哥或坦

桑尼亚进行生活、旅行和志愿服务。这被描述为沉浸式服务学习（Immersive Service Learning），学生将学习社会影响、同理心、团体精神、独立性、适应性和反思。

沃恩·理查兹（Vaughn Richards.）是一个留着胡子、穿着格子衬衫的潮人（现在他是一名企业家，也是一个有抱负的电影制片人），他在宣传视频中说："你去了一些奇怪的地方，和家里完全不一样，你会忘记旧的惯例和模式，还有那个旧的自己。"他解释说，之后你会回到学校，进入"启动"阶段，"你会将过往一笔勾销，但是你仍然记得自己是谁，只不过你会重新评估自身的很多东西，比如那些没有什么必要的意见"。他描述了潜水、黎明时分徒步登山以及看到猴林时的情景。"在了解他人的时候我也同样了解了自己。"（我猜想，如今的沃恩·理查兹正在洛杉矶进行声波浴，还投资了一家娱乐性大麻初创公司。或者，他现在银行上班。）不过，这里能看到重点。这个项目会把人，很有可能是那些非常富裕的孩子带出他们的舒适区，让他们参加一个多学科的项目，旨在磨炼他们的技能，掌握一些基本的专业能力，并确定长期的职业抱负。如果那时候有UnCollege就好了，之前我找不到方向，在实验艺术课上浪费了一年时间，然后早早地偷偷溜出去，而且做出来的服装也莫名其妙，后来我便选择去攻读历史学位。

在"启动"阶段，UnCollege的学生与他们在旧金山的同龄人一起生活，"同时在这个世界上最具创业精神的城市学习新技能、建立人际网络并享受生活"。他们的学习空间不是学校，而是一个多用途的合作创业空间。他们也会就三条主线，即好奇心、创造力和自我调适，组织研讨会和讨论活动。学生们还会接受UnCollege网络中的其他专业人士和行业领袖的指导。

最后一个阶段就是结合学生的职业抱负在相匹配的公司进行为期三个月的实习。整个项目费用为19000美元，包括国内和国际住宿。

斯蒂芬斯说，UnCollege的核心目标是培养学生的个人和专业技能，这样当他们开始上大学时，他们就会马上投入进去。因此，如果你愿意的话，UnCollege就是一本入门书。它的独特之处在于帮助个人变得更加全面，学生因此会了解其他文化，体恤他人，获得自力更生的能力，并培养自主学习技能。

斯蒂芬斯说："我曾问过为什么没有一个机构来直接教授某些技能，从而让人成为一个更好的学习者，比如怎样协商、沟通，并为自己设定目标，然后给予和获得反馈。所有这些都是基本技能，如果你上了大学，在恰当的时候你有可能会学到这些，但是没有人愿意教你。这个项目的出发点是——'为什么我们不能直接来教这些东西？'我们的直觉是，如果我们明确地教授这些东西，把隐晦的内容清晰明白地表达出来，我们就可以加速学习进程。"

斯蒂芬斯说，在这9个月的时间里，他们所做的很大一部分工作，特别是导师部分，"在加强学生的自信和自我意识方面，在他们如何给予反馈以及如何为自我辩护（那些非常敏感的事情）等方面，都真正具有社交性和情感性。当我们看到学生们从这个项目中出来时，他们会了解自己是谁，并对此感到欣慰"。

他强调UnCollege不是高等教育的替代品。"有些学生是冲着这个目的来的，但是我们认为自己是一个高等教育的补充，在完成我们的项目后，70%~80%的学生会继续上大学。他们这样做是有自己的方向和意图，因为他们非常清楚自己想要做什么。"

这会成为一个增长趋势吗？斯蒂芬斯说："现在，人们选择我们的项目通常是因为哲学上的一致性。但是还有另一种考量，有的人会说，'我不认可这个项目的哲学理念，但我知道我花了6年才读完大学，所以在你这儿每年支付19000美元就能把自己了解清楚可比花40000美元便宜多了。'所以许多人出于经济方面的考虑来参加我们的

项目。同时，随着大学学费不断增长，我们会看到人们将会把不同的项目进行组合。”

UnCollege只是其一，这波新的以技能为基础的项目还包括纽约的General Assembly、丹佛的科技教育公司Galvanize，以及芝加哥的Dev Bootcamp（它针对的是不同年龄段的求职者）。这些项目中，有些关注的是个人转型，有一些（针对公司）专注于教现有的员工如何编码，还有一些则把自己定位成短期的、以技能为中心、替代完整学位的另一种选择。所有这些都是用更实际和更实用的方式来补充或取代传统学位。斯蒂芬斯说：“我认为还有一个类别，尽管它还没有出现，但我们已开始看到一些迹象，它就是就业入职基础培训。”

---

1. 女性2.0是硅谷乃至全球最具影响力的女性创业和领导力组织。——译者注
2. General Assembly是线下编程训练营的始祖，位于纽约。——译者注

如果硅谷建一所学校

这是旧金山特别美好的一天。一瞬间，这座城市所特有的迷雾和湿气已然消失，斜对角的街道正沐浴在阳光中，街边高楼林立，树木葱郁，叶子极其翠绿，天空一片湛蓝（我的出租车司机告诉我，这样的天气就是人们要住在湾区的理由）。

AltSchool的总部位于市场街南区，而这里更多的是作为SoMa区被人们知晓。学校的外观看起来像一个商店的门面，配有一个‘Alt’标志——电脑键盘上的按键；表面是明亮的蓝色，并且在今天的阳光下显得更加明亮。除了窗户有点模糊，一切都很明亮。低层有个班正在上课。路标指示参观者到了一个侧门。顺着教室后面的楼梯来到了一间开放式办公室，它有一个巨大的夹层阳台。这里有初创企业所有的特征，有裸露的砖墙、工业钢梁，还有一排排站立式课桌。里面的员工都是千禧一代，看上去没有超过35岁的。

但它不是一家初创企业，或者至少不是一家典型的初创企业。AltSchool的志向，或者更确切地说，其创始人兼CEO马克斯·文蒂拉（Max Ventilla）的志向是重新思考教育的运作方式。马克斯·文蒂拉之前是谷歌创始团队的一员。在包括安德森－霍洛维茨和马克·扎克伯格在内的硅谷风险投资公司的支持下，AltSchool创建了一组“实验室学校”，开发用于优化学习的个性化技术，并将其特许经营权出售给其他学校，这样项目就可以不断“扩展”（对他们就是“圣杯”）。与密涅瓦大学和优达学城不同的是，AltSchool挑选了从幼儿园到八年级这个比较微妙的区间，学生最大的也就13岁。没有借用平台或App，它建立了真实存在的学校，这些学校的规模从35到100个学生不等。可以从楼上往下看总部的“实验室”教室，有些孩子正在一个角落里看书，还有一组学生围在桌子旁讨论。教室的墙上有一些必

备的图画，有一排电脑和模型。所有这些看起来既很有用又很人性化，而且令人惊讶的是，这里没有太多技术介入——唯一比较明显的就是三台苹果电脑和一个悬挂在天花板上的监视器。与密涅瓦大学和UnCollege一样，它也非常“精干”——没有图书馆和其他造价昂贵的设施。AltSchool的校区接手的地方之前都是商店或健身房等场所。

那么AltSchool有什么不同之处呢？除了个性化学习（这是硅谷的口头禅），还有对技术的使用。他们的课程是通过个性化的“播放列表”[注]来分配。（在之前的科技工作中，文蒂拉专门从事在线个性化服务。）播放列表是AltSchool获得较高知名度的重要因素之一，它被描述为“一套工具，通过它教育工作者能够管理学生，让他们所做的满足其个性化学习目标，而且使学校成为一个个性化设置的学习空间，通过让学生管理他们自己的学习来培养其自主意识。教育者创建课程单元，然后进行排序并重新混合，从而形成播放列表，学生可以在里面查看作业，与老师交流并提交在线或离线生成的作业。教育团队之后会提供反馈和评估，以实时更新学生的个人描述记录”。

教育工作者通过数据和定期评估来监测学习进度。他们有一个出勤应用，学生用它来签到和签退；离开校园后，可穿戴设备可继续追踪学生；教室里的摄像系统AltVideo记录了学生的音像（文蒂拉表示，在某些时候，这些记录就可以代替测试）。当然，对于这种规模的数据收集，也有人就其隐私问题提出了批判。例如：私人公司详细记录了儿童的行为及发育情况，那么这些是否会被用于大学入学评估；或者说面部识别技术是否会监测到孩子身高、体重和健康状况的变化；又或者录下来的儿童谈话是否会被当作消费者情报出售。

2013年春，来自纽约的马克斯·文蒂拉从谷歌离职，创办了AltSchool。当时他要给自己的女儿找一个学前班，但是这段经历让他很恼火，所以他选择建立一所符合自己心意的学校，利用技术对孩子们的兴趣做出回应。这并不是出于利他主义，而是要成为一项可靠的

新业务，最终还可能改变学前教育。他们开发的软件和技术就是用来赚钱的。文蒂拉没有从教或者教育管理方面的经验，但是他想要建立一个“教育生态系统”，专注于孩子们在未来的工作场所将会用到的技能，而不是一种由历史传统决定的教育。AltSchool的第一所“微型学校”于2013年9月在旧金山开张，正不断引起家长、科技界和媒体的关注。

AltSchool的教育模式是围绕个性化学习的理念建立的，完全不同于在美国共同核心州立标准基础上建立的那套标准化体系（一套被广泛采用的英语和数学教育标准，范围从幼儿园到十二年级）。它的目标之一就是通过收集数据来改进对学生学习和教师表现的评估。在AltSchool，教师每天（如果不是每小时的话）都在监控学生的学习进度。学生播放列表中的每张任务卡不仅会考虑学习能力，如数学和读写能力，还会考虑学生的社交和情感能力。

AltSchool似乎与密涅瓦的方法很有多共同之处，那就是专注于开发学生解决问题和分析问题的能力，以及更多基于实用性的学习。该公司雇用的教育工作者、技术人员和运营经理已超过150人。自2015年以来，AltSchool获得了快速增长，这主要得益于1.1亿美元风险投资的注入，这是美国有史以来最大的教育技术投资之一。AltSchool的资金来自硅谷投资者，包括创始人基金（Founders Fund）注、安德森－霍洛维茨风险投资和约翰·杜尔（John Doerr）。2017年，慈善机构硅谷社区基金会通过一个由马克·扎克伯格和普莉希拉·陈（Priscilla Chan）资助的基金向该学校投资了1500万美元。AltSchool还通过每年收取2万美元的学费来创收。

这可不是扎克伯格第一次尝试资助教育。第一次是在2010年，当时在奥普拉脱口秀节目现场的欢呼声中，他承诺要拿出1亿美元来改造新泽西州纽瓦克市表现欠佳的学校。这个计划与当时的纽瓦克市市长科里·布克（Cory Booker）和新泽西州长克里斯·克里斯蒂（Chris

Christie）合作，要让纽瓦克成为“全美卓越教育的象征”。后来由于政治管理方面的失误，该计划受到了阻碍。而且颇受争议的是，虽然仅在咨询方面就花了数百万美元，但收效甚微。这项倡议也遭到了批判，因为它不是在与教育工作者或当地社区协商的情况下提出的。扎克伯格被这个倡议弄得焦头烂额。自那以后，他就把精力放在了离家更近的事业上。虽然文蒂拉说他的支持者没有积极参与，但是在AltSchool可以看到扎克伯格的基本教育理念有几个显著的特点：支付有竞争力的薪水以获得更好的人才；采用问责制；采用新技术。

令人惊讶的是，文蒂拉说这些实体学校不会成为未来的重点——要知道这些学校的规模扩展得很快——相反，它们会成为互联网协议、软件和技术的实验基地。“我们今天运营的这些学校，实际上是在和我们现有的产品工程和设计团队共同开发我们的平台，并为孩子们提供高质量的教育，同时再创建下一个版本。而这个平台的下一个版本将不仅服务于这些学校，还将为其他学校提供服务。”

文蒂拉指出，AltSchool并非在创造一种新的教育模式，而是在以新的方式使用技术，由此使现有的方法更加有效。这并不是一种全新的教育理念。他说：“社会上已经存在相当成熟的教育模式，这种进步的教育模式非常鼓舞人心，在这个进步的保护伞下有很多不同的教课方法。退一步看，与传统教育相比，这种进步的教育模式需要有更大的灵活性，同时还要处理培养和教育儿童不可避免的复杂性。这就是数字技术真正发挥效用的地方……我们一直在等待数字技术出现并且足够先进，当然不是为了让它取代人并以关系驱动学习，而是为了使学生、老师、家长和行政人员在高度复杂的教育环境中操作时具有更大的灵活性。”

人们可以想象，AltSchool最终推出的技术版本将会“使用更少的教师”作为其卖点。换句话说，会和它目前运营的实验室教室截然不

同。人际互动越少就意味着与人类教师的联系甚至可能更多地成为一种地位的象征或是经济水平的分界线。

文蒂拉将AltSchool的技术描述为“第三层”，可以使现有的各项功能更加容易。他说：“我们的目的是创造便利，使人们更容易使用这种有效的个性化教育，这种便利将远远超出现有的教育。现在，很少有学校会说它们不希望做有效的个性化教育——很少很少，几乎没有。但同时很少有学校说做到这一点很容易。我们希望看到这样一个未来，那时很多人都会说，‘这也不是那么难’。”

有时候AltSchool会遭到批判，说它是私人的，还收费，因此它是一种精英主义。文蒂拉认为——就和许多硅谷领导人所做的一样——规模经济最终将会使这种高科技、个性化的教育方法降低价格，从而为每个孩子提供一个解决方案。开始的时候它是一个精英模型，但这是暂时的。他说：“我们的使命是让每个孩子都能充分发挥自己的潜能。‘每一个’这个词就是要你也成为这种大规模独特体验的一部分，这样才真的具有网络效应。现在的平均教育水平应该要优于上一代最好的教育。而现在的教育却比不上几千年前最好的教育，对吧？”

不可否认，将“社会公益”和赚钱结合起来确实诱人，这在硅谷已经变得有点像它的口头禅了。但这没有私心吗？文蒂拉说：“我们的支持者中没有哪一个是把AltSchool当成一个以利他为主要目标的实体来看，他们中的一些人对该行业非常感兴趣，是因为这个行业在商业上的成功会产生社会影响。”也就是说，它被视为一种双赢。利润潜力是驱动力，做社会公益的机会是额外的好处。

靠现有的需要教育的孩子完全可以赚到钱。文蒂拉说：“如果你的使命是让每个孩子都能发挥自己的潜力，那么就有很多这样的孩子，家长们花大把的钱，花上万亿美元用于教育孩子，只不过还没有钱尽其用而已。对于第一个用户来说，制造第一个平台的成本的确非

常高，但这样的产品在未来几十年内将会有一个巨大的市场，而到接下来的1000个、100万个以及10亿个用户使用平台的时候，它就没那么昂贵了，到某种规模的时候，这就是项有利可图的业务。”

是我们的教育腐坏了吗？从它为孩子们的未来做的准备来看，文蒂拉认为确实如此。起码，它没有与时俱进。他说：“具有讽刺意味的是，这个可能本该是最先进的行业现在反而成了最落后的一个。为了让孩子对未来做好准备，你不仅要具有现代性，而且在某种意义上，你还得有先见之明。我认为学校没有变得更糟，而是正在变得越来越好。”

文蒂拉说，部分问题不是在于教育工作者缺乏意识，而是缺乏对不断发展的教育方法的投资。教育政策制定者在理解财富从哪里产生、哪里需要技能这件事情上完全落伍了。“教育领域没有研发部门。据白宫估计，教育经费支出中只有不到1/5用于研发。如果你对未来的投资这么少，那么你就很难提高在未来的表现。”

就像超级高铁一样，教育是否需要采用局外人的方式重新思考其运作方式？是否需要采用创业和基于技术的方法来实现变革？政府根本无法做到这一点吗？

在教育方面，文蒂拉说：“似乎确实很少有人会考虑未来，而他们所在的行业未来将要发挥更重要的作用，这会存在很多问题。”他认为思考未来这件事不一定要局限于企业家。“从广义上讲，解决问题就是要从科学和技术领域引入更多的人才，保证看问题的视角多样化。除此之外，我认为数字技术尤其具备这种超级能力，它可以使你在处理复杂问题的同时还特别灵活。”

文蒂拉说，AltSchool的独特方法部分在于学科的多样性和其分散的结构。比如说，学校是由教师来管理。公司大约有165人，其中50人是“世界级工程师”，还有50人是“世界一流的教育工作者，他们在

同一个组织框架下一起工作”。员工名册分为三份：工程师、教育工作者和经营者。文蒂拉说：“教育领域有机会采用‘硬技术’路线，我们的意思是在你开始扩大规模之前，可以进行一些有意义的研发。我认为迄今为止几乎所有教育方面的技术采用的都是简单的技术路线，这样说一点也不为过。”

AltSchool有潜力成为第一个缓慢发展的独角兽。从历史上看，硅谷的独角兽一直被定义为一种极快的异常现象，它会快速流行起来，产生轰动效应。AltSchool可能有相似的规模和影响力，但因为它属于教育领域，所以仓促不得。AltSchool正走在一条充满挑战的路上，它在朝着长期的、有意义的教育改革迈进，而不仅仅是创建一款App。这是一个雄心勃勃的目标，也是一个复杂的领域。但如果成功的话，它可能会带来巨大的经济回报，特别是随着越来越多的学校被私有化，更是如此。

梅甘·汤普金斯－斯坦格强调说，虽然他们说的是按才能来定，但这样的模式在本质上仍然倾向于那些拥有丰富的背景、成熟的沟通技巧和自信的孩子。那些有信心选择学习方法或可以创造性地解决问题的孩子，往往是由良好的家教和各种资源促成的。她评论道：“这个项目与自信和自主密切相关。我和很多第一代大学生[注]一起工作过，他们的自信心和社交沟通能力较弱，也就是刚刚能够为自己辩护，比如家里如果发生了不好的事情，他们思考再三才会向老师请求论文延期，这真是不可思议。而那些来自上层阶级家庭或者父母都上过大学的中产阶级家庭的孩子，遇到类似的情况会毫不犹疑地那样做。如果你有机会接触到更高阶层的机构，一些小的、很细微的社会差别会让你的优势更明显。当然了，这也跟一个人的种族密切相关。”

换句话说，尽管价格优惠，但几乎没有低收入的孩子可以去密涅瓦上学或者参加阿姆斯特丹的学期。

人们对于AltSchool的总体观点是它就是另一种形式的iPad（苹果平板电脑）式学习或者学校技术，所以和尼尔森一样，文蒂拉也感到很沮丧。他说：“关于AltSchool，人们有一些常见的错误说法，而这些说法可能不会在一代人之后就消失。如果你说技术，人们马上就想到电子化学习；如果你说个性化，他们马上就会想到让孩子做任何想做的事情；如果你说这是另一种替代选择，他们马上会想到特殊需求。这就是语言造成的一些刻板印象。”

AltSchool是否有左右主流教育政策的雄心？文蒂拉说：“不，我们的规模太小。我们就是在现有的生态系统中运作，离真正影响政策还有很长的路要走。”不过，他补充说：“我们希望达到一个有意义的规模，而且当你达到那个有意义的规模时，你就会开始撞击那个生态系统的边界，你就会开始表达你对未来的看法，这时候就不单单和政策相关了，对文化也会有影响。”

换句话说，并不是现在，但是也不远了。

从超级高铁一号公司到AltSchool，硅谷正在加大力度，以重新构建我们生活中各个大的方面，而且这些构想越来越多地跳出屏幕进入实际环境、系统，甚至是城市。就像维多利亚时代的工业家在城市之外建造模范村庄一样，许多人将慈善、社会议题和商业结合在一起。这些构建的世界真实存在的话会是什么样子呢？所有的这些表面都是创新、开放、广泛的平等主义原则和利他主义。在很多方面，他们确实实现了这些目标，即使他们针对的是白人、中产阶级和多多少少已经受过教育的人。但这并不是整体的、纯粹的利他主义。教育是一个利润丰厚的市场，而且正如优达学城所证明的那样，它可能会伴随终生，而不是局限于一个学位（如果你能负担得起的话）。如果科技公司对特许学校进行大规模私人化复制，并且成为一个国家先例，那么它们会通过现有的项目传播同样的偏见，从而给公立学校带来更大的压力。

这是另一个硅谷成为专家和领导者的例子，通过控制最繁荣的行业之一——教育，硅谷展示了对未来的巨大影响。硅谷的企业已经不再只是手机中的App了，它们越来越多地跳出屏幕进入现实世界的结构中，世界成了硅谷设计的迪士尼王国。那么生活在硅谷模式的未来会是什么样子呢？这个模式到底会是什么样子？也许会是一个白色建筑的主题公园，叫作爱彼迎乐园。

---

1. 播放列表指教师为学生个性化定制的待办事项清单。——译者注
2. 创始人基金是由彼得·蒂尔联合创办的风险投资基金，以投资尖端技术科技公司著称。——译者注
3. 第一代大学生，即父母、祖辈都没上过大学的大学生。——译者注

08 爱彼迎之城

位于洛杉矶市中心的南百老汇已是旧时代的遗迹，但它仍令人心生好奇。20世纪20年代曾是它的黄金时期，它前面的这条大道当时是这座城市经济繁荣的中心。但随着二战后郊区扩张以及高速公路的发展，这块地方逐渐减小，慢慢成了洛杉矶流浪人口的集中地。

不过这儿到处都是它昔日辉煌的迹象，尤其是那一连串电影和戏剧娱乐宫殿，其中包括高塔剧院（Tower Theater）、联合艺术剧院（United Artists Theater，有一种新哥特式的美）以及奥芬大剧院（Orpheum），在其鼎盛时期曾接待过朱迪·加兰（Judy Garland）、艾拉·费兹杰拉（Ella Fitzgerald）和艾灵顿公爵（Duke Ellington）。附近的洛杉矶剧院（the Los Angeles Theater）建于1930年，它是对巴洛克时期的华丽建筑风格的致敬，剧院内部装饰奢华，熠熠生辉，曾被用作《日落大道》（*Sunset Boulevard*）里诺玛·戴斯蒙德（Norma Desmond）豪宅的布景。原来的售票厅还在前面。这里的东哥伦比亚大厦（Eastern Columbia Building）也建于1930年，是一颗玉石装饰而成的艺术珍宝，是为著名的服装贸易商东方服装公司（Eastern Outfitting Company）而建。

如今，南百老汇的街道上，有各种廉价的珠宝商店、一家伯灵顿外套工厂、一家婚纱店、一家肯德基店和一些空置的房产。但是抬头看看那些柱子、高耸的窗户以及装饰性的灰泥制品，你就能想象得出这个地区曾经充满活力的样子。

难怪对于洛杉矶的潮人来说，这里的魅力不可抗拒——然后很快，开发商也相中了这个地方。它现在正处于巨大的转变中，将要变

成一个热门的新社区。在原联合艺术剧院处新建的艾斯酒店（Ace Hotel）只是一个开始；这个地区正在呈现出像纽约的布鲁克林和伦敦的肖尔迪奇等地一样的繁华，各种功能齐备。

豪华公寓正在开发之中（据报道，2016年有102个项目在进行中，而且这些项目的野心也越来越大）。历史悠久的建筑正在进行翻新，变成了新的公寓和新的建筑群，光看效果图就让人眼前一亮。时髦的精品店也日渐增多，奢侈品牌艾克妮（Acne Studio）也在东哥伦比亚大厦落脚。Urban Outfitters（美国平价服饰品牌）已经接管了之前的里亚托剧院（Rialto Theater）。附近的仓库区也成了科技创业公司的热点，其中就有维珍超级高铁一号公司。与此同时，街上不时大步走过留着大胡子的潮人，男孩子们裸露着脚踝，穿着布洛克鞋，女孩子们手里拿着一杯外卖抹茶拿铁，头戴一顶毡帽，身穿飘逸的裙子和机车夹克。在艾斯酒店内，一群人开着笔记本电脑，用户在敲着键盘，屏幕投射出的蓝色光正好打在他们的脸上。

爱彼迎恰好也在洛杉矶市中心举办了它的第三届年度房东大会，它将之描述为“一个以社区为驱动的旅游业和住宿业的节日，大家一起来庆祝某个城市及其社区”。毕竟，爱彼迎做的是真实的旅行。一开始它只是一个沙发冲浪[注]网站，2008年面向背包客推出。现在爱彼迎已经不仅仅是一个经济旅行的堡垒（它允许房主以比酒店便宜的低价向旅游者出租他们的房间或整个房产），如今，它变得更庞大了。与假日房屋租赁平台Homeaway.com和其他房屋租赁网站相比，它更多地将自己定位成真正的融入当地人生活和真实旅游的门户网站。住在别人的空余房间，不仅仅意味着便宜的住宿，它还提供了另一种文化视角，这是传统的酒店完全没办法提供的，而且与主人打交道也是体验的一部分。正是基于这一点，爱彼迎近年来成了一个锐意进取的品牌，同时它的价格现在已经达到或者超过了酒店的价格。如今，宅邸、私人岛屿和顶层公寓在它的网站上很容易就能找到。

爱彼迎的崛起正好赶上了消费文化向消费体验转变的潮流。体验文化始于千禧一代，他们在没有钱购买公寓的情况下，优先把钱花在旅游、节日和美食上面，活在当下。毕竟，如果你无论如何都不可能买到那套公寓，那么为何不预订一趟去约旦佩特拉古城的旅行来提高生活质量呢？

但是，体验文化现在已经成了一项真正的消费者活动，而且所有年代的人，他们更倾向于独特的、未知的以及“真实的”（这个词又出现了）东西，而且胜于一切。要是这些都能放到照片墙上就更好了。因此，它也成了一个新的、利润丰厚的行业。就在这个时候，酩悦·轩尼诗-路易·威登集团（LVMH）和拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）等奢侈品集团也开始了多元化经营，从箱包和服装扩展到了度假村、餐厅和沉浸式体验等行业。百货商店正在迅速地被Eataly（意大利高端美食集市）这样的美食家主题乐园所取代，每到周末消费者就会挤得水泄不通。或者，它们已经开始增加瑜伽和水疗等更多内容来吸引消费者。现在，火人节（Burning Man）的门票比一只品牌手提包还要热门（也更加令人向往）。

作为一名预测员，我发现观察这一现象非常有意思。照片墙和色拉布等视觉媒体的爆炸式增长以及全球旅行的兴起加快了旅游和食品潮流的进程，而且还以指数级的速度缩短了任何热门目的地、食材或餐馆的寿命（因此，这成了人们炫耀的资本）。去古巴？已经太过时了！就像菜花已经过时一样。在旅行中体验新奇和引人注目的东西已经成为人们投射在社交媒体上的身份和个人品牌必不可少的一部分。所有这一切都使爱彼迎——因其许诺了原始真实性、有地方色彩以及可接触当地人等优势——处于遥遥领先的地位。

随着千禧一代逐渐成为旅游行业最具影响力的消费者，爱彼迎也在同步成长，迫使大型连锁酒店和航空公司匆忙转换服务方式以迎合

消费者的喜好，从潮人风格到全球美食，再到免费Wi-Fi，试图从这个新的竞争对手那里夺回市场份额。

就像它的创始人（现在都已到了35岁上下）一样，爱彼迎正在成长，它正试图将自己打造成一个终极体验品牌，为那些寻求原创和改变人生之旅的人们（包括人们的工作和娱乐）服务。如今，它的业务范围已经从房屋租赁扩展到了旅游平台Trips，房东们可以通过平台销售当地体验指南。该公司与达美航空公司（Delta Airlines）合作，使得客户在爱彼迎预订时可以获得达美里程。此外，它还与预订应用Resy合作，提供餐厅预订服务。2017年10月，爱彼迎又向前迈进了一步，宣布将推出自己的品牌公寓。据英国《金融时报》报道，该公司在佛罗里达州基西米的第一处房产将拥有300个单元。它声称自己的目标以及房东大会的主题就是让人们“属于任何地方”。2017年5月，公司的估值达310亿美元。

爱彼迎在洛杉矶市中心举办的房东大会就是其不断扩张的雄心的最新例证。这次活动是消费者活动新趋势的一部分——既是会员节日，又是教育平台，还是集会、娱乐和庆典，在某些情况下也是一种品牌延伸。活动将思想引领、自我提升和名人文化融合在了一起［在房东大会上，格温妮丝·帕特洛（Gwyneth Paltrow）、布莱恩·格雷泽（Brian Glazer）和阿什顿·库彻（Ashton Kutcher）都在本地历史悠久的剧院举办的座谈中担任过发言人］。这些都成了吸引人们旅行的元素。它类似于音乐会，但同时也以体验的形式呈现品牌内容。此外，它也成了其他品牌参与并向观众推销自身的一棵摇钱树和主要平台。参加2016年爱彼迎房东大会的费用是每人345美元，另外还有60美元用于颁奖典礼Bélo Awards，以奖励最佳房东。这次大会吸引了6000人前来参加。2016年赛富时公司的年度大会“Dreamforce”（意为梦想的力量）的门票价格高达近2000美元。时尚资讯网站Refinery29也推出了29Rooms展，这是一次互动式展览，共有29个安装了科技设备的房间，提供沉浸式体验，超级适合拍照片墙风格的照片

——2017年在纽约和洛杉矶举行的这一活动中，整个周末门票都是抢购一空。《少女时尚》（*Teen Vogue*）于2017年12月在洛杉矶举行了一场峰会，需要持票入场，单日入场费399美元起价，它邀请的嘉宾有希拉里·克林顿和在青少年中颇具影响力的阿曼德拉·斯坦伯格（Amandla Stenberg）。（这一阵容证明《少女时尚》有了新的“觉醒”，但也只是那些能负担得起的人才能看到。）Goop每周末都售罄的养生健康峰会“In Goop Health”的门票起价为500美元，很有可能还不包括“蒸屁屁”[注]在内。

赛富时在旧金山举办的年度盛会Dreamforce是为那些在使用或者想要使用其云计算或CRM（客户关系管理）工具的企业或创业者而办。它承诺“在Dreamforce上，你将学习、接触并成长，你将置身于思想领袖、行业先锋和成千上万的同行之中，而离开时你带走的将是能持续一辈子的知识、人脉和回忆。最重要的是，你将拥有生命中最美好的时光”。2016年的盛会有13万人参加，这使得那时在旧金山订上一间酒店的难度堪比《饥饿游戏》（*The Hunger Games*）中的挑战。

随着活动的进行，爱彼迎的房东大会成了品牌沉浸方面的高级讲习班。它是一个为期三天的立体式体验，人们就像是步入了一个爱彼迎品牌小镇。三天后，这些标语牌被撤下，扬声器也被推走了。但是假如我们被迫永远住在爱彼迎世界，会怎么样呢？爱彼迎在房东大会上的很多说辞与实际脱节的现象在硅谷非常普遍。从某种程度上讲，参加这个大会还可以从中窥到硅谷建造的未来世界可能的模样。

---

1. 沙发冲浪，是couchsurfing的字面翻译，实际上它是一个由美国人发起的网站，存在的时间不短。它的主要功能是让世界范围内的旅行发烧友在异国他乡能有机会获得一个“免费”借宿别人家沙发的机会。所以在这个网站上，你可以看到来自全世界各地的人，尤其是热爱旅行的年轻人。——译者注

2. “蒸屁屁”是格温妮丝·帕特洛强烈推荐的一种养生方法，即做SPA时，女生坐在一个类似马桶的座椅上，下面摆上一盆装有各种“亚洲传统药草”的滚水，用熏蒸的方式，让女生的私处变得干干净净，据说还可以消毒。——译者注

楚门的世界

现在是爱彼迎房东大会报到日的午餐时间，音乐已经开始播放了。这天阳光明媚，作为三天活动的一部分，洛杉矶市中心已经基本上变成了一个爱彼迎牌村庄。到处都是拿着印有爱彼迎品牌的手提袋，就像一支迷你军队。免费的咖啡、小吃和瓶装水应有尽有。爱彼迎的商品，从手提袋到印有“Bélo”(注)字样的马克杯，在摊位上都有出售。乐队正在公共区域演奏。停车场是一个Wi-Fi热点，并且在一个巨大的爱彼迎标识的雕塑旁还可以自拍。人们在后面穿过一个白色的悬挂装置，晚上的时候就会亮起来。

此外，这里还有专门为爱彼迎的品牌合作伙伴美国运通（American Express）和达美航空建立的休息室。那些历史悠久的剧院就是演讲的场地，演讲者主要有爱彼迎创始人乔・吉比亚（Joe Gebbia）、布莱恩・切斯基（Brian Chesky）、内森・布莱卡斯亚克（Nathan Blecharczyk）以及当时的营销主管乔纳森・米尔登霍尔（Jonathan Mildenhall）等高级职员。社区商店就成了关于创业、室内设计以及如何成为一个好房东等专题研讨会的场所。这里还有些设施是为了探索归属感和真实旅行的概念。会上，爱彼迎宣布在日本遥远的吉野山区推出了一个全新的、设计精美的社区中心，越来越多的年轻人逃离那里到城市工作，使得那里的传统生活和房屋日渐衰败。

至于在那里的感受，就仿佛邪教聚会和少儿节目的杂交。TED风格的麦克风随处可见，演讲的语速很慢，但他们都有戏剧性天赋，引得人们阵阵欢呼，崇拜之情油然而生。在演讲中，他们会宣布平台上新增的服务项目，给出一些做东道主的技巧，还会讲述一些有关爱彼迎社区的鼓舞人心的故事。

令人难以置信的是，人们完全相信它。在宣布某些事件时，人们是真的在歇斯底里地大声呼喊。尤其是在宣布推出《爱彼迎杂志》（*Airbnb Magazine*）时，出版界巨头赫斯特集团的编辑乔安娜·科尔斯（Joanna Coles）像奥普拉一样戏剧性地大叫，说每个座位下面都有一本该杂志的第一期。话音刚落，观众都弯腰把杂志扯出来，开始翻阅，其实它就是一本薄薄的时尚标题集合（每一本都是用Gaffa胶带粘在座位底部。天晓得数百名观众在拉扯这本杂志时对本就破烂的剧院座椅造成了什么样的损害）。

参加大会的人不尽相同。有热情的爱彼迎房东，他们现在把这个平台当成了摇钱树。还有一些好奇的客人来这里以期能遇上某个名人。当格温妮丝·帕特洛宣布她最新的旅游贴士App G Spotting时，大家都笑了起来。当一位癌症幸存者谈到和一位东道主一起进行的一次变革性的巴黎之旅时，人们都潸然泪下。这是和愿望成真基金（Make-A-Wish Foundation）合作的一部分（演讲的题目是《通过社区共建同理心》）。当一名女性走到台上抗议在巴勒斯坦的爱彼迎时，人群中发出一片嘘声。那时候阿什顿·库彻和布莱恩·切斯基正好在“游戏计划—企业家战略”环节进行炉边谈话（库彻是爱彼迎的投资者）。在观众的嘲笑声中，那名抗议者立刻被保安带离了舞台。库彻抓住时机，开始了一场激动人心的演讲，他说要建立一个没有国界的世界，还说他对切斯基充满了信心。观众们用智能手机记录了这一切。

然后就是“体验”——这是爱彼迎的专长。从伦敦设计节到米兰设计周，爱彼迎使用了弹出式沉浸式体验来进行宣传，传递高雅，并和许多城市的艺术家社区建立了联系。

其中一个位于南百老汇的BNKR商店，它通过让人们在陈设中穿梭来探索与家有关的各种词汇。比如北欧流行的“hygge”一词（丹麦人表达心安理得的说法），顾客可以制作个性化的茶包，并坐在舒适的

扶手椅上。他们在另一个角落里设置了外形奇特、用纸板做的竹子形状的豆荚，在德语中叫“fernweh”，是酷爱旅游的意思。在这里，他们鼓励游客在手绘杂志上贡献他们对一些遥远地方的看法，让他们“分享你的好奇心、你的幻想或者你想象中的冒险”。

可以这么说，讽刺和幽默（更不用说自我认知）在这里都供不应求。这一切都非常认真和真诚。因此，你为什么不坐在一个有室内装饰的帐篷里，用蜡笔写一写你在艾尔斯岩附近喝茶的情景？

从媒体的角度来看，此次活动的核心是Trips平台的推出，这是向品牌旅游体验迈进的一项举措。通过它可以预订旅游项目；餐厅预订功能也正在酝酿之中。它的卖点包括观星、采摘松露、社会公益和慈善项目，以及烹饪课程。这些都是由爱彼迎的专家团队领导，并配以时尚、富有灵感的摄影图片。考虑到房屋租赁在许多国家会面临立法的挑战，所以从共享住宿转到一个监管不太严的领域也算是一次精明的拓展。此外，平台还提供完全由爱彼迎社区成员创建的在线生活指南，提供了真实的当地信息。这是爱彼迎迈向360度全方位旅游预订目标中一项庞大举措的一部分，他们希望爱彼迎能从传统的旅游公司那里攫取更大的市场份额。

Trips另一个新功能是策划旅游内容，功能标签是Places。这里面包括爱彼迎会员撰写的关于当地热点地区的旅行指南、徒步旅行语音导览，还提供当地的“聚会”，将旅客与当地正在举行的活动联系起来。

此外，爱彼迎还加强了各项服务功能——未来在它的住宿部分将可以预订食品、杂货和出租车服务，而不仅仅是预订住宿。这是爱彼迎宏伟计划的一部分，目的是让自己成为一个提供真实旅游的一站式商店，为那些熟练使用社交媒体、社会地位不断上升的年轻人提供服务。

活动的高潮是Bélo颁奖典礼，由电视主持人和喜剧演员詹姆斯·柯登主持。它赞美“爱彼迎社区中那些最聪明、最优秀的人”，支持“他们有趣的创造、无限的关怀和出人意料的英雄主义故事”。颁奖典礼之后还有一场由魔力红乐队（Maroon5）主唱的音乐会。

---

1. 爱彼迎房东大会上会有颁奖盛典Bélo Awards。——译者注

真实性布道

2016年的爱彼迎房东大会给人一种宗教场所的感觉，每一次讲话中都会充斥着诸如“社区”和“真实性”等关键词，而且到处洋溢着欢快的音乐，就像音频版的百解忧（Prozac）[注]。

这当中还有一个潜在的基调，那就是传统的酒店业都枯燥乏味、毫无新意，而且它们只是为了盈利。言下之意是，任何不想拥有更加“个人”体验的人都有所欠缺，也永远不会真正体验一座城市。住在传统的酒店里绝不会让客人产生那种与当地人住在一起才有的融入感。当然了，它所有的一切都是有关真实的体验。为什么你要待在一家毫无个性的酒店那四四方方的房间里，而不去了解一下该地区和文化？在旅行时，还有什么能与跟房东一家一起吃饭、逐渐了解房东相媲美的呢？可惜的是，对那些执迷不悟的人来说，干净的床单、迷你酒吧和干净的地毯才对他们有吸引力，或者还有一些人宁愿在房间看一集《单身汉》（*The Bachelor*），或者叫外卖，也不愿去和陌生人聊聊天。在爱彼迎的世界里，我们应该不断地体验、接触并真实地生活。这真是一种非常聪明的信息传递方式。然而它掩盖了这样一个事实，那就是不是每个人都想在旅游时真正融入、沉浸其中。由于爱彼迎房东趋于职业化，而且会员越来越多，导致在爱彼迎的许多体验与酒店或传统的房屋租赁平台并没有多大不同。房东是全屋租赁，所以不会有租客和房东的炉边谈话。而且在许多城市，它的价格也不再那么经济实惠。尽管它做了各种宣传和粉饰，其实并不是那么特别。

库彻在演讲时发生的抗议事件并不是唯一出现动乱的地方。活动期间，工会成员和经济适用房的倡议者们也举行了一场集会，呼吁对短期租赁进行更严格的监管。他们认为那些业主在二次利用经济适用房，把这些列入爱彼迎和其他类似的网站，将会减少住房供应，从而

使租金发生扭曲（鉴于此，纽约和旧金山也开始对爱彼迎进行打压。爱彼迎近期同意向洛杉矶的租户征税，并向该市支付这些税款）。

还有一支小小的、衣衫褴褛的队伍——大概不太相关——他们边游行边对特朗普及其对移民的态度大喊大叫。这些人带着鼓和号角在爱彼迎街区游行，高喊着口号。随着活动的进行，这也增加了一丝紧张的气氛。

政治活动不会就此结束。大会议程的其中一项就是支持爱彼迎在政策上的立场。正如那些成长型科技公司遭遇限制性立法一样，他们也聘请了一位政策负责人。这次他们请的是克里斯·勒汉（Chris Lehane）——克林顿执政时期的白宫发言人。在题为“住房共享运动的形成”的演讲中，他谈了共享经济如何对社区有益，并且也是一种可持续的旅行方式。

勒汉说：“一年前，我在巴黎时，我们一起正式发起了这项运动，一个住房共享项目。今天，我站在这里，我可以说运动的态势很强，而且正在变得越来越强。这一切都要归功于你们，你们是使我们变得强大的核心和灵魂。”

如果说身穿紧身T恤和牛仔裤的爱彼迎联合创始人乔·吉比亚像是这次活动的摇滚明星的话，那勒汉就像牧师。他在演讲中定位了爱彼迎的未来，认为随着主要的消费趋势，爱彼迎只会变得更受欢迎。是爱彼迎实现了“旅游民主化”，它为旅游业开辟了新的领域，并为政府提供税收，从现在直到永远。

然而，这并非完全真实。正如《卫报》在2016年12月指出的那样，爱彼迎支付英国有限公司负责处理美国、中国和印度之外所有地方的租金支付，这些支付的佣金通过爱尔兰，使得爱彼迎可以从更低的公司税率中受益。《卫报》称，尽管它在全球的租金支付中获得了

数亿英镑的收入，而且还为其爱尔兰的业务带来了佣金，但在截至2015年12月的11个月内，爱彼迎在英国缴的税只有31.7万英镑。

勒汉认为，爱彼迎也有助于保护环境，因为它是一种更加可持续的旅行方式。他说："与婴儿潮一代相比，千禧一代更关心可持续性发展问题和气候变化，从他们的日常生活就能体现出来。你可以看见共享自行车、共享花园、共享工具等，在能源分配上他们可以共享一切。在有些地方甚至还有共享宠物。从住房分享者的角度来考虑下这个问题，目前仅在美国就有1300万套空置的房子和3300多个万空闲的房间。"

勒汉说，爱彼迎的服务还将拯救陷入困境的中产阶级，因为他们的收入正在缩减。他说："一个典型的中产阶级家庭比原本的收入少了7000美元。"

这使得民主化旅游和共享经济成为经济增长的引擎。"你看下观光和旅游，已经几乎占了全球GDP的10%。这是一个巨大的数字，而且中国的旅游业也在迎头赶上，会继续加速这一增长。"

勒汉说，共享经济"每年约有150亿美元的业务，但预计在未来10年左右将增长到3350亿美元。原因很简单，那就是人们真的太喜欢这种方式了。它容易使用、价格实惠，还使人们彼此联系了起来，这与他们的可持续发展理念和价值观非常一致"。

尽管他们声称共享住房更具可持续性，但由于旅行需求增加，即使用户住在别人的公寓里，也不可避免地增加了汽车、飞机和火车的使用频率。

尽管如此，爱彼迎已经在动员其成员来影响政治议程。它推出了"爱彼迎公民"（Airbnb Citizen）——一个独立的网站，旨在"推进住宅共享，将其作为一种解决方案"。它同时也是一项全球性的运

动，在网站上提供各种不断更新的政策新闻。爱彼迎在网站上宣称：“随着我们的社区不断发展，我们很高兴有机会与地方政府合作，制定出一套先进的、公平的住宅共享规则。考虑到这一点，我们正在发布爱彼迎政策工具箱，里面的资源可供政府在起草或修改这些规则时参考。”

该公司还宣布批准建立爱彼迎俱乐部，支持团体和当地房东建立聚会联络点。据爱彼迎描述，这些品牌化的共享组织都是独立的，全球共有100家。

勒汉将这种共享经济中的房东定位成了一个新的就业群体，一种数字化迭代。他们不再是17、18和19世纪聚到一起建立了行会的手艺人和工匠，只是政府迟迟没有认识到这一点而已。“在工业时代，男女工人都是自己组织工会。从根本上来讲，我相信当我们进入这个共享经济时代时，俱乐部就是人们进行组织的下一种形式，用来代表自己，为自己发声。”

---

1. 百忧解是一种药品，又叫盐酸氟西汀，属口服抗抑郁药，用于治疗抑郁症及暴食症。——译者注

“建立同理心”

总体来看，虽然爱彼迎在某些地方很怪异，但房东大会确实是沉浸式体验和客户引导（这一术语的意思是让潜在客户熟悉这个品牌）方面的杰作。其关键方法之一就是控制对话和信息传递。所有事情都被紧紧盯着，而且计划严密。但是对任何一个有一丁点儿愤世嫉俗情绪的人来说，漏洞很快就会出现。不过这就是由品牌机构组织会议的问题所在，如果是由媒体来主导会议就不会如此，比如《经济学人》（*Economist*）、《纽约时报》或《金融时报》举办的那些会议，但这些基本与品牌无关。品牌也会赞助这些纸媒的会议，但是记者和版主可以相对自由地向来宾发问、发起挑战或者讨论话题。听众都是一些见多识广的评论家，而不是正在寻找增加收入渠道的中产阶级狂热分子。爱彼迎房东大会不是一次对话，大家都在齐声赞颂。爱彼迎平台收到的所有批评都是通过一个又一个激昂的演讲、主题发言和数据来解决的——这是一种单向的广播而不是讨论。诸如“与旅游业合作”和“与房东和邻里建立关系”这样的专门小组只会按照它的条款来处理热点问题，虽然亲切，但一切都极其令人不安——关于这些重要的议题，这些小组的辩论脱离了现实，而现实是整个行业正在被一个扭曲的租金平台打乱。然而，在观众心目中，在他们离开大会的时候所有问题都会迎刃而解。爱彼迎向其数百万用户发布这样的信息是有潜在风险的。同样地，古普健康（In GoopHealth）峰会的与会者很有可能也会体验到养生方面的福音式布道（不会有那些脾气暴躁的医生，也不会对它怪诞的建议提出批判）。但不同之处在于，古普峰会卖的是玉石鸡蛋和面霜，而不是鼓励人们通过非法租赁房产来藐视法律。

爱彼迎的房东大会在许多方面都反映了硅谷不断崛起产生的不和谐之音。比如在大会举办地的选择上，在洛杉矶最热门的一个新社区举办这次活动看似合理，但他们没有考虑到这里是这座城市流浪人口

的核心聚集地，随着新一拨更富裕的居民迁入，这些人可能会被赶走，背井离乡。走出剧院（爱彼迎房东大会的举办地），你看到的场景就是美国普遍存在的经济差异的写照。这片地方正在转型，变成了高档的千禧一代领地。五年内，有一半的珠宝店和纺织品仓库将会从这里消失。同样地，纽约的西村（West Village）也因那些小型精品店、古董店和咖啡店而受到人们的喜爱，而随着富人进驻这里，使得租金远远超出了人们的承受能力，他们中的大多数只能被迫离开。现在，那些商店已经空空如也。具有讽刺意味的是，使得洛杉矶市中心如此诱人的那些真实而有趣的东西可能会随着它的崛起而消失。

虽然爱彼迎关于建设同理心的演讲充满了类似古普健康峰会的欢乐，却与几个街角的保安形成了令人不安的对比，他们正在清理当地无家可归的人。（如果皮谢瓦想要夷平这些城市并进行改造的话，那么爱彼迎就想要在城市中最好的地段贴上一个宝丽来滤镜，以保住当地的墨西哥玉米饼小摊，同时扫除掉那些不受欢迎的人。）

2016年，爱彼迎向一家致力于解决洛杉矶流浪人口问题的项目捐赠了10万美元，这个数字对于一家价值300亿美元的公司来说似乎有些寒酸。2017年，该公司还推出了Open Homes，这个平台允许任何人来登记空置的房间，以便为那些有需要的人提供帮助，例如流离失所的公民或因自然灾害而被迫迁徙的人。这会让人们感觉，解决樱花圣地日本吉野地区社区日渐衰败的问题就像解决图画书中的问题那般简单，但在加州等地区日益严重的无家可归现象却并不是如此，所以这些人都不属于爱彼迎的营销平台要触及的部分。

离爱彼迎房东大会举行演讲的剧院主街仅一个街区之隔的地方，到处都是浓重的尿液气味，让人难以忍受。虽然这次活动强调的是它的国际性——在遥远的土地上看到新的文化以及使旅游民主化，但参加者几乎全是中等收入的美国白人。毫无疑问，他们视其为生命线或

者利润丰厚的收入来源。总体而言，观众的层面让人感觉相当狭窄，就像在拉斯韦加斯的会议室召开的小型企业会议一样。

鉴于它就是一项单向的广播活动，爱彼迎房东大会也采用了典型的硅谷批判方式。活动最后一天的大部分内容都是新闻采访，采访中爱彼迎的创始人会说他们面临着“严峻的问题”，而这些都是提前计划好的，有可能提出的问题都必须事先经过批准，采访者没有追问的权利，受访者也不会被质问（只有“他说他没有这样做”“好的，太棒了”这一类话语）。

作为一个共享经济的堡垒，爱彼迎也被定位成未来和进步的象征。那么试图阻止它的政府就是落后的，因为它在阻止人们去选择经济实惠的旅游方式或者在困难时期挣点小钱。有些可能是真的，但是爱彼迎称自己是公民领袖，同时也是人民的捍卫者——它当然不是，它是一家公司。

爱彼迎一贯采取一种世俗的、国际主义的说辞。它自始至终在传递的信息是：观众都渴望旅行，都是勇敢的世界探险家；在丰富生活的同时还能收集改变生活的记忆。但这里也存在脱节。富裕的千禧一代前往新的地方休闲旅游，尽情享受异国情调，其实就是一种世俗性，而不是真正的多样性，至少在国内不是，因为它的受众主要都是白人。当然其公司内部就更加不是。

一个令人不安的事实是，在现实中它的受众并没有多样化，这在有关房东种族主义的新闻报道中已经被证实。哈佛商学院最近的一项研究也支持该结论，此研究题为《共享经济下的种族歧视：来自现场试验的证据》（Racial Discrimination in the Sharing Economy: Evidence from a Field Experiment），论文发表于2016年9月。该研究发现，某些潜在租房者的预订请求受到明显的歧视：“在爱彼迎的一个现场试验中，我们发现，和有着鲜明白人名字的客户相比，那些看名字明显就是非洲裔美国人的客人申请被接受的可能性要低16%。这

种歧视现象普遍存在，共享房屋的小业主和拥有多处房产的大业主概莫能外。歧视现象在那些从未接待过非裔美国客人的房东中最为明显。尽管近几十年来房屋租赁市场存在的歧视现象已经明显减少，但我们的研究结果表明，爱彼迎目前设计的选项会助长歧视，同时也提高了损害部分公民权益的可能性。”

爱彼迎已经实施了许多改进的举措，包括与房东共同搭建平台，安置从肯尼亚来到卢旺达的难民，同时也服务于卷入全球难民危机的其他地区。它还认真对待关于房东存在种族歧视的报道，制定政策，惩罚那些因种族、性取向或性别认同而歧视客人的房东。每一次受到批评，其创始人都会做出比邻近的硅谷巨头们更周到、更真实的回应。玛吉特·温曼琪说：“我认为事实上他们已经做得很出色了。每次问题出现时，他们就会利用这个机会，让公司变得更好。”她这里指的是公司所做的调查研究和慈善事业。

针对世界多地出现的住房短缺，爱彼迎也在控制住宿时间长短方面不断施加压力。有人批判说为了能上爱彼迎租房列表，一些房屋退出了传统租赁市场，为此，爱彼迎最近宣布它将协助执行一项规定，禁止房东在一年中将整套房产短期租赁超过90天。

为回应特朗普总统的穆斯林旅游禁令，爱彼迎创始人一直在大声疾呼包容性是其价值观的核心。它还为受禁令影响的人提供住房，并发起了一项“我们欢迎你”（WeAccept）的广告宣传活动，大肆兜售其接受不同种族、不同性取向和背景的人这一原则。继特朗普发表“粪坑”国家（指的是来自非洲国家的移民）的言论之后，它又重新开始了这一活动。他们发起了一场数字广告宣传活动，用的还是那个标签，以此来推广介绍那些非洲国家的房源。这一行为既可以看作一种利他主义，也可以看作一种巧妙接触千禧一代受众（根据统计，这些人更倾向于自由主义）的方式。

尽管如此，它的大部分举措还是意图太明显了。就像谷歌那句臭名昭著的口头禅“不作恶”（后来就停用了）一样，这个初衷并非不好，但硅谷所使用的方法和所做的事情存在一定的局限性，而这些与他们栖息的那片净土以及他们的团队赖以成型的社会经济池永远有关联。

尽管有着全球性的立场，但与许多硅谷公司一样，爱彼迎的员工主要也是由白人和富人组成。根据公司2016年的多样性报告，白人劳动力在全员中的比例为57%（2015年这个比例为63%），女性劳动力占43%，比上年下降了3个百分点。爱彼迎的员工中，西班牙裔占6.5%，黑人占2.9%。该公司2017年的目标是将任职人数不足的少数族裔员工的总体比例从10%提高到11%。

提及它的房东时，情况也差不多。数据公司爱彼迎观察（Inside Airbnb）是一个独立的研究平台，研究爱彼迎对社区的影响。它在2017年进行的一项研究显示，由于白人房东占的比例过高，爱彼迎的一些主要市场已经出现了扭曲。该研究成果的题目是《纽约市爱彼迎的真实面目：它是一个把种族贵族化的工具》（The Face of Airbnb, New York City. Airbnb as a Racial Gentrification Tool），根据该研究提供的数字，“在所有72个以黑人为主的纽约市社区中，白人成为爱彼迎房东的可能性比黑人高出了4倍。在这些社区中，白人居民只有13.9%，而爱彼迎的房东中白人却占了74%”。

研究称：“当我们研究经济差距时发现，在黑人社区，白人不仅占了爱彼迎房东的大多数，而且白人房东在经济上受益更大。黑人社区中的爱彼迎白人房东的收入总额估计为1.579亿美元，而这个群体只占社区总人口的13.9%，所以白人房东的收入是黑人房东的5.3倍。”

爱彼迎房东群体的偏见也体现在#Airbnbwhileblack（当黑人遇上爱彼迎）这一对应标签的话题讨论中，凸显了房东存在的歧视现象。有关亚裔和跨性别游客预订客户遭到拒绝的报道也相继出现。

2018年，爱彼迎宣布任命著名的非裔美国商人（美国运通公司即将离任的CEO）肯·切诺特（Ken Chenault）为其董事会成员。接下来，该公司表示，希望在董事会中增加一名女性。

其实，公司内部缺乏多样性并非爱彼迎独有。在硅谷的许多公司——事实上还有各种行业，也包括我所在的公司——都存在类似的情况。毫无疑问，其创始人在政治问题上传递出来的信息是进步的，且非常坦率，但最终，它仍然是通过一个享有特权、通常都是新自由主义的20多岁的年轻人组成的群体表达出来的。这也是一种以精英形式呈现的进步主义。除了缺乏种族和性别多样性之外，大的科技公司极度偏向经济条件优越和受过良好教育的员工这一点却鲜有人提及。

普内特·卡库尔·阿希拉说："我们仍然生活在这样一个世界里，在硅谷公司里上班的绝大多数程序员和工程师都是特定年龄段的白人男性。这不可避免地会导致算法偏见嵌入各种系统中，而正是这些系统无缝接管了一些与我们最紧密相关的活动——沟通、探索和安全。我认为我们严重低估了这种算法偏见的普遍程度——要准确估量很难，因为我们每天都在失掉更多码距[注]。"

梅肯·菲利普斯说："这只是关于劳动力多样性的一个争论点；除了种族和性别，还有教育背景和经济条件。我们正看到一大批斯坦福毕业生进入硅谷，他们有一种疯狂的优越感。这也影响了他们进行创新的方法……硅谷的公司只关注那些它们认为能够解决的问题。它们认为自己比政府更容易解决这些问题——这一点有可能是真的。但是，当他们在解决干洗的问题时，旧金山的很多人却因为负担不起房租而流离失所，公立学校的状况依旧在恶化，不公平现象依旧存在。这一切都在这个城市上演，而硅谷似乎没有人专注于此。因此，这是一种不公平的创新方法。"

但是，去解决这些偏见非常重要，尤其是因为这个群体还在不断扩大。当然了，爱彼迎的房东大会并没有公开表示歧视，但黑人参会者却寥寥无几。毫无疑问，创始人不愿意把自己仅仅当成自由的捍卫者（包括魔力红乐队的音乐），他们还有高尚的理想要开启。毕竟，他们也捍卫同理心（即使他们对洛杉矶市中心大批无家可归者视而不见）。然而，这一切都陷入了阴暗地带和无形的障碍之中。如果偏见不加以解决，它就会通过一些微妙的选择辐射到政策、产品、设计和系统等各个方面的决策。现在人们正广泛地意识到无意识偏见也是真实存在的。

例如，有关旧金山市中心的流浪者问题，爱彼迎的创始人就没有做一些更有意义的事情，而他们在那里待了一个星期都没有意识到。他们关注的是人们希望看到的慈善事业，这也是在硅谷公司中存在的一个越来越广泛的趋势，尤其是在解决问题方面。

当然了，与在吉野建立一个鲜花盛开的社区中心相比，帮助那些无家可归的人就没那么令人向往，公关价值也没那么高，但这能缓解他们家门口一个实实在在的问题，而就是这个问题，那些硅谷公司却视而不见。不过，这是另一个例子，说明硅谷发出的信息和其精明的现实做法之间存在鸿沟。它们要解决的问题都是由公关和市场营销驱动的，因此它们必然会偏向于那些富人的关注点和充满雄心壮志的事业。现在一切都清楚了，它们只是一个公关平台，并不是致力于真正的变革或者进步。爱彼迎搭建的难民住房平台也是如此，它只是一个平台，而实际效果要依赖于人们的参与。

硅谷存在的问题不止于在业务和实践中提高种族多样性，还有另一个鸿沟在不断扩大，抗议的呼声变得更加响亮。当一股明显的力量点燃“我也是”运动，它迅速席卷了所有男性主导的行业，它不仅揭露了性骚扰和一些其他问题，而且扫荡了有史以来最强大、最具男性化的行业：大科技。

硅谷需要解决的还有女性问题。

---

1. 码距是指在一组编码中任何两个编码之间的最小距离。数据校验码的校验位越多，码距越大，编码的检错和纠错能力就越强。——译者注

09 女性与硅谷

当谈到科技的迅速崛起，以及随之而来的大众对技术的痴迷及其全球文化影响时，女性在大众叙事以及与成功相关的英雄主义中几乎看不见影儿。这一偏见在众多科技杂志的封面（实际上，我指的是一般的杂志）上显露无遗。哦，好吧，Bumble（一款女权主义交友App）的创始人惠特尼·沃尔夫（Whitney Wolfe）曾经登上过英国版《连线》杂志的封面（她也很漂亮，像模特一样，金发碧眼，身材苗条。这可能不是一种巧合）。10个、20或者30个、40个杂志封面呈现出来的都是对男性技术精英的崇拜，却鲜有类似赞美女性的杂志。梅甘·史密斯是美国总统的第一位女性首席技术官，因此登上了《连线》杂志的封面。谢丽尔·桑德伯格登上过《时代》周刊的封面。但与媒体铺天盖地地报道男性领袖相比，这就如同沧海一粟。在众多臭名昭著的例子中，《新闻周刊》就是一例，它犯了一个明显的错误，出版了一期特刊，题为《硅谷之父：探索创新60年》（The Founding Fathers of Silicon Valley: Exploring 60 Years of Innovation）。或者还有沃尔特·艾萨克森的那本书《创新者：一群黑客、天才和极客怎样创造了数字革命》（*The Innovators: How a Group of Hackers,Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution*），里面也是以男性为主。像这样的例子还有很多。科技巨头已经成了关于成功和领导力方面宏大叙事的一部分，而其中基本没有女性的身影。

可悲的是，这种媒体报道的不足其实也正是社会现实的写照。或者，至少是现在的事实。从历史上看，女性——并不是你所了解的那些——一直都是硅谷的一个关键部分。她们在苹果公司的增长中不可

或缺。美国国家航空航天局的技术创新她们也功不可没。而且在一系列技术推进上，她们是很多首创的先驱。

在2014年担任政府职务时，史密斯把发掘这些隐藏的故事当作一项重要的使命。她经常谈起1812年出生于英国的女性爱达·勒芙蕾丝（Ada Lovelace），她是世界上第一个计算机程序员。还有奥斯卡提名影片《隐藏人物》（*Hidden Figures*）中的非洲裔美国女性凯瑟琳·约翰逊（Katherine G. Johnson），她协助将美国宇航局的宇航员送上了月球，2015年，她被授予总统自由勋章。史密斯还突出强调了发明编码的葛丽丝·霍普（Grace Hopper）。

事实上，再往回看15年，有相当多的女性参与了硅谷的崛起。朱迪·埃斯特琳（Judy Estrin）是一个研究小组的成员，她在20世纪70年代参与开发了互联网。桑迪·库尔兹维格（Sandy Kurtzwig）也在同一时期将她的软件卖给了惠普公司，成了第一个软件千万富翁。唐娜·杜宾斯基（Donna Dubinsky）是掌上电脑公司（Palm pilot）的创始人兼CEO，而Palm pilot是黑莓的先驱。这样的例子不胜枚举。

在大科技爆炸之前，硅谷似乎对性别还很友好。Vote.org的创始人兼CEO黛布拉·克利弗说："Myspace（聚友网）一开始在性别和种族方面确实是多种多样，而现在网站上的白人男性已经太多，我不知道是不是只有硅谷才有这样的事情。Myspace原来不是这样的。如果你在Myspace的技术团队里看到一名女性，那么她很有可能就是团队负责人。我们都知道这一点，工程领域最优秀的大部分都是女性。"她又补充道："硅谷存在多元化问题，但问题在于，他们创造了一个总体上敌视有色人种和女性的工作环境。就好像男人已经找到了一种能自动排在最前面并获得最佳薪酬工作的方法。"

女性领导者中也有高调人士，像玛丽莎·梅耶尔（Marissa Mayer），她先是在谷歌工作，后任雅虎CEO（关于她的新闻报道大部分都非常性别化，主要围绕领导和母亲这两个角色，还有关于她产假

太短而引起的争议）。当然还有桑德伯格，她的书《向前一步》（*Lean In*）注就是关于女性在领导阶层应该占有一席之地，这本书在全球范围内产生了巨大的影响（但也被批判为精英主义，还有所谓的“渗透”女权主义）。桑德伯格已与盖蒂图片社（Getty Images）合作为女性领袖策划新形象。继“我也是”运动之后，最近她又发起了一项新的倡议活动“#MentorHer”（指导她）。在这之前，她建立的非营利组织LeanIn.Org委托进行了一项调查，显示有一半的男性经理现在不愿意与女性一起工作和参加活动。

据报道，“#MentorHer”得到了超过38位杰出领导人和CEO的支持，其中包括迪士尼总裁罗伯特·艾格（Robert Iger，也叫Bob Iger）、通用汽车的董事长兼CEO玛丽·巴拉（Mary Barra）和网飞公司的创始人、总裁和董事会主席里德·哈斯廷斯（Reed Hastings），他们都将致力于为自己公司的女性提供指导。

公众人物表面上的支持是一回事，但对于现实而言，这感觉就像是一个高调的借口。尽管他们提出要纠正其缺乏多样性这一问题，但现实是女性和少数族裔代表还是凤毛麟角。脸书2017年发布的多元化数据显示，女性员工占员工总数的35%；总的来说，女性占据了19%的技术类职位，招聘的应届毕业生中有27%是女性；28%的领导职位由女性担任。谷歌于2017年表示：69%的员工是男性，31%是女性；20%的技术角色由女性担任；女性在公司担任领导职位的比例为25%；91%的员工是白人或亚裔人群。在这些公司公开发布的报告中，这些数字几乎就像复制的一样。爱彼迎2017年的多样化报告显示，它的白人劳动力比例为49.8%（2016年为56.6%），女性员工占到了41.5%，截至2017年，其领导者中有29.63%为女性。

有意思的是，广告行业可能在这方面不可避免地走得更快。通用磨坊（General Mills）和惠普等公司坚持要求其广告代理商必须实现多元化配置（考虑到这些代理商需要化妆，所以这个要求很具有讽刺

意味）。正因为如此，包括我自己所在的广告公司正在将多元化——不仅仅是在性别和种族上，还包括背景——放在未来战略的核心。英国脱欧公投和2016年美国总统大选，也给诸多广告公司带来重大的变革，通常它们只着眼于那些富裕、自由和创造性的领域，而现在这些机构正认识到它们与日益增长的消费者群体已经脱节。

也有人在其他领域做出努力以推动改变。“科技”这个词曾经是人们爱用的流行语，而现在又出现了一个新的流行词——“交叉性”。2017年，推特聘请了坎迪·卡斯尔伯里·辛格尔顿（Candi Castleberry Singleton）为副总裁，领导其交叉性、文化和多元化方面的工作。

20世纪80年代末，律师和女权主义者金伯利·克伦肖（Kimberlé Crenshaw）创造了“交叉性”（intersectionality）这个词，以充分体现这样一个前提，即涉及身份认同时，种族、性别、性取向和阶级之间的重叠会形成一种特定类型的体验——而且在歧视和偏见方面也会出现独特的重叠现象。如今，随着围绕多样性、重要性的对话已经达到一种白热化程度，“交叉性”这个词在流行话语、会议小组和时事短评中又重新出现，也正在被多元化领导者所接受。此外，它还进一步要求人们在神经多元化和残疾包容性方面也要考虑交叉性。

一些公司开始公开招聘女性员工。优步聘请了两名资深女性。他们任命营销主管波索玛·圣约翰（Bozoma Saint John）为其品牌负责人。圣约翰是一名非洲裔美国人，也是苹果公司的一名杰出领袖（还是一名单身母亲）。他们还聘请了哈佛商学院教授弗朗西斯·弗雷（Frances Frei）担任领导力和战略高级副总裁。此前，围绕公司的文化（厌恶女性）、驾驶员管理和丑闻（性骚扰）等曾引发了一系列社会争议。

但是从宏观上看，这一切就都不值一提。硅谷的女性创业者还是难以获得资金，还得忍受性别歧视，还是面临着与男性同行截然不同

的待遇。这些最近的招聘都比较反常，只是为了回应公众的羞辱，而不是一起携手主动尝试去创造一个公平、包容和关怀的行业文化。那些所谓的多元化主管感觉更像是小组讨论的负责人，而不是专注于决定性变革的人。

这些多元化主管一直就是硅谷进行公关大战的工具，但是一年又一年，多样性方面的数字变化非常缓慢。而且一些多元化主管本身也已经显示出严重缺乏自我意识。苹果公司的多元化主管丹尼斯·杨·史密斯（Denis Young Smith）本人是一位非裔美国人，在哥伦比亚首都波哥大举行的峰会上发表了一番颇受争议的评论之后，仅过了6个月就被迫辞职。据报道，她在峰会上说："如果一间屋子里有12个蓝眼睛、金发白人男性，他们也可以构成一种多元化，因为他们每个人都可以在谈话中带来一种不同的生活体验和生活视角。多元化只是一种人类体验，当那些有色人种、女性或者女同性恋、男同性恋、双性恋者与跨性别者被打上多元化现象或多元化术语的标签后，我感到有点沮丧。"在该公司的组成结构明显出现不平衡的时候，她似乎是在替这些占绝对多数的白人男性领导做辩护，由此受到了外界的抨击。

VR专家杰奎琳·福特·莫里说："权力结构方面存在着一些巨大问题。作为一名女性，我无法为我的任何一个公司争取到资金，然而我的男性同事们却可以得到数百万美元的投资，这是一定的。还有第二点，年龄歧视，这个更糟糕。作为一个年长的女人，我得到投资的机会只有2%。而我的那些男性同事，他们做的还不及我的一半，然而在接下来的6个月内获得5亿美元投资的可能性竟高达90%。"

当然，她说得没错。根据PitchBook（一家数据研究机构）的数据，在2017年，美国所有的风险投资只有2.2%流向了由女性创办的公司。在交易量上，大约只有4.4%的风险资本交易是针对女性创立的公司。此外，风险投资公司的合伙人中只有11.3%是女性。尽管《哈佛商业评论》和首轮资本（First Round Capital）进行的大量研究显示女

性创立的公司往往比男性建立的公司表现得更好（2015年，首轮资本发现女性创办的公司比男性创办的公司的表现要高出63%），但现实就是现实。

普内特·卡库尔·阿希拉说道："这就是一个男性俱乐部，并不是说这个俱乐部只是在做什么事情，而是只有这个俱乐部提供了资金，事情才能进行。所有那些正在开会做出变革性决策的会议室都应该增加一些女性席位。"

很快就有许多人指出，这个问题并不仅仅硅谷才有。如今，在所有的权力结构中，如好莱坞和政府，都广泛存在这样的问题。玛吉特·温曼琪说："女性代表性不足的例子比比皆是。"

不过社会上已经出现了一些乐观的迹象。计算机科学首次成了斯坦福大学最受女生欢迎的专业。温曼琪说："南加州哈维穆德学院的玛丽亚·克拉维（Maria Klawe）就做得很出色，她使得女性也开始参与编程。我完全无意把这种途径当作一个可以接受的托辞，但是我认为每个行业都是这样。然而这并不意味着我们已经做得很好了，我们每个人做得还不够好。"（抛开硅谷的训练基地斯坦福大学不说，从宏观来看，全美国女性参与科技的进展非常缓慢。根据2018年的一项研究，虽然女性参与科学课程的数量有所增长，但是在美国参加AP[注]计算机科学考试的所有学生中女性只占27%，而且只有18%的美国计算机科学学院学位授予了女性。）

温曼琪同时也承认："有时候与客户一起时，我是房间里唯一的女性。有些东西我说了成千上万次也没有人重视，但是如果有三名男性表示认同，然后突然一下子，它就成了一件大事。这真叫人愤怒。我认为科技领域不断被打破是件好事，正如我认为那些该打破的行业的确被打破了一样，这样就很好。"

她还跟我说："我觉得关于在董事会添加一名女性成员的谈话有点让人恼火——于我而言，这很讨厌，他们只是在做表面文章，这就很像是，'哦，是的，我们的董事会有了一名女性成员，所以现在我们的问题已经解决了'。殊不知，董事会里的女性实际上并不做招聘员工或创造职业平台这样的工作。如果女性担任销售副总裁的话就可以指导很多女性职员，而且还能为女性搭建一些职业平台。这不是董事会成员能够解决的问题。"

我还和其他一些女性创始人进行了交谈，她们也谈到了类似的话题，也遇到了同样的挫折。这些问题通常包括风险资本领域的投资偏见和一些内隐偏见。克利弗说："如果我是一个男人，人们就会给我投入大量资金……我虽已筹集到了资金，但是在我这个领域，那些远不及我的男性却筹集到了更多的资金。在这一领域，我比大部分人都做得好，但实际上那些没有经验的年轻白人男性却获得了所有可能的资助。"

克利弗说，偏见、性别政治和社会动态对所有行业的高级职位女性都会产生影响，这一点在硅谷尤其普遍。"曾经有人跟我说，'很明显，你真的很自信'。这时我只是看着他，因为我得先默数10个数才能回答。最后我开口回答他说，'我非常自信的是过去13年我所取得的成功靠的并不是运气'，所以我才这么自信。"

她又补充说："那个男的一直在说，'这野心似乎太大了吧'。我回答说，'太有野心？少一点都嫌不足'。那个白人男性大概有60岁左右，如果我是一个年轻男子的话，他可能就会这样想，'我在你身上看到了年轻时候的我'。但可惜的是我不是男性，也不再年轻，我是一名中年女同性恋。"

对克利弗而言，偏见很多时候表现在这些微妙的语气和语言中。"风险投资人在一起聊天时会谈到创始人，如果谈到的是名女性，他们会说，'我不知道她能否做到这一点。不知道她有没有这些人

脉’。而如果是男性的话，他们会说，‘我们一定得把他介绍给×××来帮他一把’。”

安珀·阿瑟顿是Zyper的创始人，这是一家新的广告科技公司（广告科技公司指的是那些旨在让数字品牌植入广告使其变得更有影响力的科技公司）。Zyper的目标是帮助品牌通过社交平台与粉丝建立联系，并通过现金奖励激励他们分享更多信息。阿瑟顿最近还得到了创业孵化器YC的额外支持，从伦敦搬到了帕洛阿尔托来参与其项目。关于获得的这笔资助，她说：“公司有了吸引力，我也有了一点业绩。”（阿瑟顿最近还在英国创建并出售了一家在线时尚珠宝公司。）“因此，我虽然不认为这个很容易，但是我们只花了四个月的时间就完成了。”

阿瑟顿是被硅谷的雄心勃勃和乐观的氛围吸引来的。“我之所以来到这里，是因为我想透过硅谷超高速增长的视角来看问题，我认为这在英国是没有的，那里没有硅谷所鼓励的雄心壮志或创新思维。”

她还认为，男性和女性建立的公司获得资金存在差异的一个原因是他们通常定位的东西不同。“大多数女性企业家想到的都是以消费者为主导的公司或品牌。比方说，很少有女性创业者会推出广告技术或者软件公司，或者人工智能，而这些都是风险投资家们所习惯的领域。”

阿瑟顿是一位极有抱负的企业家，她也经历过其他种类的偏见，特别是这家快速增长的公司只有她这一位创始人。“经常会有人问我，‘哎呀，你一个人就创立了这家公司？’我说‘是的’。然后他们会说，‘你不想找个人联合创业吗？’我回答，‘不要！’……他们认为我需要一个帮手。”

如果没有为这些女性创立的公司提供资金，我们会错过什么？毕竟，在大多数市场中，女性是最主要的消费群体。在健康和个人护理

等方面，男性正在创造、设计和销售针对她们的产品，而我们缺少的是女性的视角。与此同时，女性推出的可以填补这个缺口的产品又往往会受到投资阻力。

伊娃·戈科切亚（Eva Goicochea）是Maude的创始人，该公司是一家全新的直接面向消费者的安全套和性健康品牌。其目标是通过向女性和男性销售时尚、设计精美的产品来颠覆全球的避孕套行业。她的品牌采用低调的包装和简洁的语言，与Dollar Shave Club、Harry’s、Everlane和Warby Parker一脉相承，它们用全新的时尚代替品打破了剃须、服装必需品和眼镜行业（戈科切亚实际上与Everlane合作了Herschel、Shinola和Squarespace等品牌）。

戈科切亚说，一开始她很难争取到支持，部分是因为风险投资公司并不理解她推出这款产品的看法。一般来说，人们，尤其女性不喜欢在商店里买安全套，而市面上那些针对男性销售的不是黑色就是金色包装，已经非常过时了。而且，尽管这一种类之前非常成功，但这并不意味着它就不需要重新思考（比如垂直式剃须最近就被Dollar Shave Club给颠覆了）。她说："首先要让他们认识到性产品文化需要改变。人们非常关注这个行业，但是他们认为这个行业被垄断已久，很难改变。

"由于我的想法不是基于技术，而且我不是以商业模式而是以品牌和文化的角度来领导公司，所以为此我也遭遇了更多的回绝。我认为虽然许多男性创造的品牌得到了资助，但那些品牌都不怎么样，而且他们的商业模式也不如我的强大。我有所有的相关数据，我只是没有那样做而已。风险投资家们认为男性天生具有商业思维和头脑，他们更愿意倾听男性创始人的想法。"

戈科切亚还强调说风险投资公司缺乏多元化。"我的推销对象是白人男性、印度男性或亚裔人。风投公司没有其他人，没有一个非洲裔美国人。然而当我向女性推销我的品牌时，她们对我的态度比那些

男性还要苛刻。”（我只想说Maude现在已经得到了热情资助，并于2018年推出。）

屡获殊荣的吸乳器品牌Willow刚起步的时候，它的CEO纳奥米·凯尔曼面临的困难要少得多。“我们非常幸运地得到了风投的资助。我认为部分原因是我们明显地改造了一个已经死气沉沉的类别，因为它在相当长的时间内都没有进行重大的创新。所以我们要解决的问题已经很清楚了，于是我们得到了来自风投界的大力拥护和支持。”

她认为人们对于风投的看法不是很对。“有很多关于风投公司的负面报道，正如我们不能一成不变地看待女性或男性一样，我认为刻板化看待风投公司也同样不妥。我想说的是，我发现我交流过的那些人对女性健康和女性问题都很热情，也很善解人意，他们都非常支持Willow以及我们正在尝试做的事情。”

凯尔曼之前是快消品领域的资深人士（她曾在强生公司担任高管多年），喜欢在硅谷工作。“我喜欢这种非常快的节奏，决策过程非常快。他们采用的是超级扁平化的组织结构，而且我发现人们非常协作、开放，还非常乐于助人。在这里我迅速地建立了一个CEO同行和初创企业网络，我们都会试着互相帮忙……这些和企业文化有很大不同，我认为大企业的优点是有很多资源、很大的影响力和很多优秀的人才，但是大企业在决策方面往往会比较慢。有时候，伟大的构想需要从小的想法开始，然后被培养成巨大的企业，而企业文化有时候可能只根据规模大小来判断想法好坏与否。他们有时候可能会匆忙地关闭了一家可能成为巨头的企业。”

当硅谷意识到（尽管是迟来的）以女性为导向的个人护理、健康和生育技术方面存在着巨大的市场时，凯尔曼感到很兴奋。“我认为公司和科技对女性整体健康的服务严重不足。这就是为什么Willow得到了大量认可。我认为这一点很伟大，也很令人兴奋。这同时也有助于总体上打开女性健康领域的各种机遇，你将会看到人们对诸如生育

监测和美容这样的领域越来越感兴趣。健康科技尚未完全进入女性健康领域，而看到这种情况开始出现就已经非常令人兴奋。女性是生活中的主要购买力，在与医疗健康相关的领域，她们就是主要的决策者。因此，看到公司开始认识到这股购买力和市场需求，以及女性的独特需求，这真的很令人兴奋。”

那么，她是否经历过硅谷的性别歧视文化？答案是没有。但从很多方面来说，这都归结于凯尔曼掌管一切，而且还有给予其大力支持的创始人和风险投资家。正如温曼琪所指出的那样，当需要对行业进行全面改革时，人们越来越清楚地认识到，增添一两个董事会席位是微不足道的，只有女性创业者、女性CEO、女性董事以及对于公司组建有决策权的女性才能带来真正的变革。

“我是公司的CEO，所以我可以设定公司的基调和对性别的态度。很明显，Willow创造的是一种积极、热情和包容的文化。所以，这次的情况与以往不同。我要致力于培养和发展各类人才，尤其是女性。因为当你听到这些故事的时候，你会想要成为变革的一部分，而不是问题的一部分。”

戈科切亚认为，女性天生就了解文化和品牌，这有助于她们创造长寿公司——她们知道如何定义和创建我们相信和在意的品牌，从而体验到来自受众的长期忠诚。而这一点一直为硅谷所忽视。她说，这一点可以从女性创立的公司如何设计、运营和沟通等方面的微妙差别中看出。女性创始人能够发现女性受众市场的空白，并创造出更能与消费者产生共鸣的产品。“例如Ritual（一个在线的补充剂品牌），它是由女性创立的，而且在产品中你真的能看到这一点。你能看出她们是真的关心顾客，她们与品牌同呼吸，共命运，而且一直与顾客保持联系。”她说，这与由男性主导的同类产品形成了鲜明的对比。“你必须寻找方法，产生一种文化关联，不能是只卖产品。”

凯尔曼说Willow的执行方法也说明了这一点："女性CEO肯定会带来不同的视角。但我还要说，我们做得非常好的一件事情就是经常与妈妈们和消费者保持联系。我认为最重要的是倾听消费者的声音，而不是闭门造车，不要为了技术而采用技术。我们说Willow是一件个人护理产品是因为妈妈们会把它戴在身上。"

说到硅谷，情感和品牌价值是它的两个兴趣点。在这点上，女性在创造可以长期存在的产品方面最终将占据上风。咨询公司和品牌价值研究平台BrandZ最近的研究结果支持了这一点。2018年，BrandZ通过轴线图测量了硅谷那些最大的品牌——亚马逊、脸书、谷歌和网飞等，调查显示，科技品牌的功能很强大（换句话说，我们喜欢它们，是因为它们起作用），但是它们在消费者心中的情感共鸣都比较低。这一点在我们与这些品牌互动的方式中就可以直观地感受到。毕竟，如果有一个更便宜、更快速的购物网站，我们可能就会放弃亚马逊。如果有一个比优步更好的应用，我们可能就会用它。然而，我们真正接触的品牌却会更多地融入我们看待自己的方式中。我们去阿迪达斯店里买东西、参加SoulCycle（美国动感单车健身品牌）课程或者搭乘维珍航空，不仅是因为它们的功能，还因为它们在我们的脑海中创造了更大的情感意义。也许Maude会加入下一波这样的浪潮。不管怎样，女性在经营企业方面的业绩与硅谷对她们的资助和支持之间存在着脱节现象。

---

1. 本书简体中文版已于2013年由中信出版社出版。——编者注

2. AP，全称Advanced Placement，即美国大学预修课程，适用于全球计划前往美国读本科的高中生。由美国大学理事会（the College Board）主持，AP成绩不但可以抵扣成功申请美国大学的同学入学后相应课程的学分，而且也是美国各大学录取学生的重要依据。——译者注

科技界的金丝雀

硅谷与女性之间的关系要远比资金、产品和领导力复杂得多。这是一个男性占主导地位的行业，每个等级的顶端都是男性。难怪会出现“我也是”这样的运动，它给好几个行业都带来了重重一击，而现在，它也在悄然进入科技行业。

现在硅谷弊端揭发人的经历已与几年前有所不同，这一变化预示着硅谷的女性问题将发生怎样的变化。

2012年，传奇风投公司凯鹏华盈（Kleiner Perkins Caufield& Byers）的前投资合伙人鲍康如（Ellen Pao）因性别歧视起诉该公司。她宣称自己在公司的晋升和薪酬方面遭受了性别歧视，因此登上了新闻头条。她还指称，在结束了一段与男性同事的婚外情后，她在工作场所受到了性骚扰，而且在她提出投诉后公司突然解雇她进行报复。该公司辩称，她因业绩问题而被解雇。她对此表示异议。最后她输掉了官司，但引起了人们的广泛关注。

这些还只是其中的一部分。在案件引发的大范围的公众讨论中，她的性格、专业能力和声望遭到了媒体和凯鹏华盈的大肆攻击。

2017年，鲍康如为《纽约》杂志写了一篇文章［恰逢她的新书《重新设定：我为无性别歧视和永久改变的奋战》（*Reset: My Fight for Inclusion and Lasting Change*）出版］，她将这段经历描述为“一个被广为宣传的案例，在这个案例中，我经常被塑造成一个无能、贪婪、好斗和冷漠的恶棍。我和丈夫都被诋毁，隐私也遭到了践踏”。

鲍康如名誉扫地。她被描述为一个“拙劣的表演者”。与此同时，《名利场》的一篇报道把矛头对准了她丈夫的风流史。由此，人们对女性在科技领域的待遇展开了广泛争论，这个问题也暴露了很多风险投资工作场所中的性别政治、性骚扰和性别歧视的微妙之处（同时也不是那么微妙）。鲍康如也受到了媒体的高度关注。在这5年时间里，尽管也发生了一些同类事件，但很难想象，现在社会上对此案件的回应或者媒体的反应与五年前一模一样。

鲍康如后来成了卡普尔资本（Kapor Capital）的投资合伙人，担任卡普尔资本社会影响中心的多元化和包容性首席官，同时也是多元化咨询非营利组织Project Include的联合创始人。虽然她在之前的诉讼中受到诋毁，但现在却广受赞誉，因为她是大量变革的先驱，而科技界的这些变革现在势头正盛。现在许多人都把鲍康如赞誉为煤矿中的金丝雀[注]。她的案例预示着，在硅谷，人们非常有必要展开一场关于女性待遇的辩论。

黛布拉·克利弗说：“虽然她曾受到不公正待遇，但现在已心满意足……如果她是在今天提起诉讼的话，她一定会赢。每个人都很清楚这一点。社会上的情况正在迅速发生变化。我认为社会变革的速度正在加快，其中包括硅谷。它正在发生改变，随着社会的变化而变化。所有的事情都交织在一起，就像好莱坞正在发生的一切。所有这些都会对其他事物产生涓滴效应[注]。”

确实如此。2018年是一幅不同的场景：从全球妇女游行到后来的“我也是”运动的发起，一片兴盛；而且，在第四波女权主义浪潮之后，女性赋权成了流行时代思潮的核心，硅谷长期以来对女性的不公平待遇很快将无处遁形。

在过去几年中，关于硅谷厌恶女性文化的一系列高度公开的故事都已真相大白。2017年2月，前优步工程师苏珊·福勒（Susan

Fowler）写了一篇爆炸性的博客文章，揭露了该公司的性骚扰和歧视文化。文中说：“大多数人都知道，我12月离开了优步，并于1月加入了Stripe（网络支付工具）。在过去的几个月里，很多人问我为什么离开优步以及在优步的日子是怎样的。那是一个奇怪、迷人又有点可怕的故事，我应该说出来。这件事在我脑海中仍历历在目，所以我们开始吧。”关于受到性别歧视、经历微妙而公开的不公正待遇以及优步管理层对她进行讨厌的性骚扰等事情，她都进行了概述。这一轰动性的事件促使时任CEO特拉维斯·卡兰尼克召集公司会议为其文化缺陷道歉。在这次以及其他有关该公司领导层问题的猜测声中，股东们命令卡兰尼克在2017年夏天辞职。更重要的是，福勒的博客文章后面紧跟着大量来自优步其他人的追加投诉，这些投诉在网上得到了广泛同情。此外，福勒还通过强大的媒体渠道获得了大量支持。优步董事会成员阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）对她大加赞扬，《金融时报》将她评为2017年度风云人物。

像这样的例子不断涌现，迫使硅谷去解决这个问题。2017年7月，在遭遇性骚扰指控之后，戴夫·麦克卢尔辞去了500 Startups（风险投资基金）普通合伙人的职务。为表示歉意，麦克卢尔在自媒体平台Medium上写了一篇很长的博文进行忏悔，他说：“我是个怪人，我很抱歉。”2017年底，皮谢瓦因被指控作风问题而辞去了他在维珍超级高铁一号公司和夏尔巴资本的职务。

彭博社记者艾米丽·张（Emily Chang）于2018年出版的新书《极乐男权：硅谷男孩俱乐部的破碎》（*Brotopia: Breaking Up the Boys’ Club of Silicon Valley*）中进一步揭露了硅谷中的性别政治。这本广受关注的书通过多个旁观者的叙述揭示了硅谷的文化：充斥着毒品的派对、狂欢会和性服务（作为职业发展的回报）。许多内容由于太过绘声绘色，受访者坚持不愿意透露姓名。她还描述了在硅谷占主导地位的精英类型——大器晚成的科技宅男——如何传播这样一种文化，他们在男女关系中虐待女性并把她们当作一次性用品。这

一切发生在广泛的权力转移之际，硅谷的亿万富翁们因其极端富有而变得比好莱坞演员更受欢迎。她说，所有这一切都不可避免地渗透到了更广泛的商业文化中，对于女性及其贡献而言，这是创造了一种不友好，甚至充满敌意的环境。

随着人们越来越清楚地意识到这种厌恶女性的文化以及公司对职场女性的漠不关心，硅谷的男性统治是否走到了尽头？

当然，科技还造成了其他复杂的性别问题。比如硅谷提出的技术和商业模式。传统公司的人力资源部门可能会迅速地对它们的员工教育政策加以改进，并积极应对“我也是”运动浪潮和诉讼等问题。但联邦法律已经很完善，以防止性别歧视和骚扰。而这些只存在于传统工作、公民员工保护和法定权利的世界中。在零工经济中，这些都荡然无存。对于不同层次的工人来讲，它就像是拓荒之前的美国西部。在这里几乎没有追索权，针对性骚扰的保护措施更是少之又少。虽然零工经济主张自由、自治、自觉和灵活，但那些依赖它的人大部分是自由职业者，不受传统就业的常规保护，所以它可以为所欲为。对女性来讲，这一点尤为明显。虽然当前的社会运动能让很多人大胆地说出所受的虐待，但零工经济依赖于用户评论，甚至还是某个网络的组成部分（例如优步和按需清洁公司Handy），这使得女性处于非常弱势的境地。毕竟，她们受制于那些未经调停的、往往不受监管的评价，而且公司会根据那些评价对她们进评估。这种星级评判系统统治着一切。

HoneyBook是一个面向创意产业个体经营者（设计师、花艺师和摄影师）的平台。2017年12月，该平台发布了一项在其用户中进行的性骚扰调查结果，揭示了零工经济就业所面临的问题。在对其成员的调查中，该平台发现54%的女性自由职业者曾遭受过性骚扰，相比之下，整体上女性劳动力有此遭遇的比例为48%。但就自营行业的整体而言，这可能只是冰山一角。人们认为HoneyBook的用户群在行业中更富裕、

更加直言不讳，也更有能力。因此，由自由职业者主导的行业在某种程度上仍然是正式和公开的。那些处在零工经济中最困难部分的女性，她们的收入低，状态孤立，而且工作岗位不稳定，可能会经历更糟糕的事情。不过HoneyBook的研究中可能也存在一些普遍的发现。在那些经历过性骚扰的人中，77%的女性表示她们的外表经历了各种奇奇怪怪的评价；给她们取贬低性绰号占了骚扰的76%；60%的受害者经历过人身恐吓。在HoneyBook的调查中，65%的受访者表示客户曾对她们进行过性骚扰，其中83%的人没有向任何人报告过。在向当局报告的案例中，有51%并没有采取任何行动。58%的受访者表示她们的合约中没有关于性骚扰的条款。令人震惊的是，18%的受害者遭到同一个或同一些人骚扰超过4次。

HoneyBook表示：“从专业角度来看，这些女性创意人士面临着一个选择——要么冒着遭受性骚扰的风险继续这个项目，获得期望的回报；要么对此行为揭发上报，宁可失掉客户和预期的回报，很可能失掉的还有未来的业务。”

那些遭受了性骚扰的女性创意人士中，82%的人选择继续做这个项目。而那些对性骚扰报告的18%的人中，只有不到一半的人收到了项目预期回报，41%的人甚至还在这种环境中继续工作。“为了自身安全只能放弃商机，34%的创意人员因性骚扰经历而不再与该客户合作。”

同样，当涉及按需零工经济这一更加广泛领域中的性骚扰时，人们的态度还是会一样迟疑或退缩。

那些大机构和公司正在经历“我也是”这一场现象级运动带来的一系列威胁，因此不得不解决诸如滥用权力、性骚扰和不当行为等问题。当然，事情并不总是那么简单。我们不要忘了“我也是”运动已经遭到了强烈抵制，不要忘了“猎巫行动”[注]的尖叫声，更不要忘了当涉及财政资源、集体影响力、结构性权力，以及坦率来讲在很多关

于虐待和强奸文化的大众媒体话语中都存在厌恶女性主义倾向时，女性仍然处于被攻击的最前沿。通常来讲，针对受到的虐待采取行动的能力与个人的阶级、代表的力量和收入水平密切相关。并不是每个人都像乌玛·瑟曼（Uma Thurman）和罗丝·麦高恩（Rose McGowan）以及其他许多卷入性骚扰和虐待的人那样，可以通过社交媒体传播给大众或者为了揭露不公正而毁掉自己的生活。

流行文化正迎头赶上这些多层面的问题。2018年的女性大游行使人们注意到了在女性赋权方面存在的种族和经济差异。（也许，这是为了回应大众的批判，人们指责2017年的女性大游行偏向于一种白人的、排外的女权主义形式。）

在2018年的游行中，演员维奥拉·戴维斯（Viola Davis）向观众发表了一场引人注目的演讲。她说："我今天站在这里演讲，不仅仅是为了参与'我也是'运动的人，因为我也是其中的一员……但是当我举起手时，我意识到了所有那些还在保持沉默的女性，那些不露面、没有钱的女性，她们没有宪法保护，没有信心，而且我们的媒体从不关注她们，给她们一种自我价值感。现在是时候打破这种受到攻击、侮辱之后仍保持沉默的局面了……"最后她总结道："我们必须把每个人都带上。"

硅谷会让每个人都参与其中吗？当科技以前所未有的规模进入慈善事业时，它们是否会顺应潮流而欣然接受包容性，并且承诺在医疗或更多领域拯救我们？如果依照它们在自家后院（即硅谷范围内）纠正多样性问题所做的努力来看，那么结果很可能会令人失望。

---

1. 金丝雀对瓦斯很敏感，只要矿坑内有瓦斯就会焦躁、尖叫，因此以前矿工们都会在矿坑里放金丝雀，当作早期示警的工具。——译者注

2. 涓滴效应是指在经济发展过程中并不给予贫困阶层、弱势群体或贫困地区特别的优待，而是由优先发展起来的群体或地区通过消费、就业等惠及贫困阶层或地区，带动其发展和富裕。——译者注

3. 猎巫行动（Witch Hunt）发生在15世纪末至17世纪的欧洲，宗教和世俗司法机关大肆搜捕所谓的巫师，并对其进行残酷迫害。现在猎巫行动引申为对异见者的政治迫害。——译者注

10 黑客慈善

照事情发展的趋势来看，硅谷的慈善脚步始于各种行业联络大会。社会公益这个，社会公益那个，人人都这样喃喃自语。“我们正在尝试将社会公益‘融入’我们的商业模式中”，这一席话成了那些身穿紧身裤的创始人在晚宴上不断重复的真挚话语。“我们正在尝试解决问题，你们知道的吧？”而在那些时髦的仓库后面，铺着白色桌布的桌子上是已经萎蔫的葡萄、过期的饼干和散发着臭味的奶酪，但这并不妨碍人们不时虔诚地点头表示赞同。

到2015年，这种现象已经形成了一种群聚效应，不仅仅是每一次技术会议，一般的企业家会议也是如此。千禧一代要追求的不只是金钱，还有意义。如果能通过一个简便的方案同时实现这二者，那就更好了。

恰好，那年的SXSW互动大会的核心主题之一就是社会公益企业，会上谷歌与联合国建立了合作关系。大量新的商业模式已经出现，它们都将社会公益作为核心价值的一部分。阿费德尔·阿齐兹（Afdhel Aziz）和鲍比·琼斯（Bobby Jones）甚至还出了一本书——《社会公益：全心推销的新宠》（*Good Is the New Cool: Market Like You Give a Damn*）。

人们进行表达的专门用语也发生了变化。现在的流行词是“目标”。自马克·扎克伯格在哈佛的演讲中使用后就流传开了。现在这个词已经成了社交媒体的一个文化基因——照片墙中已有500万个“目标”主题标记，而且还在不断增加（尽管这也有可能是因为贾斯汀·

比伯的世界巡演的名字就是“目标”）。在各种技术会议上，他们也在兜售“目标”的力量。

当这种情况刚出现时，戴尔当时的驻场企业家伊丽莎白·戈尔（Elizabeth Gore）告诉我，“人们重点关注的是这三重底线：人、利润和地球。它由很多驱动因素。然而在千禧一代的企业家中，他们有太多的理想主义。过去的情况是：先赚钱，再去做慈善。而千禧一代想要一开始就通过他们的生意来做社会公益，并寻找新的途径，做到捐钱、盈利两不误”。

戈尔所阐述的情况现在已成为千禧一代初创企业中的一种文化思潮，种种生活方式品牌占据了优势地位，它们承诺每卖出一瓶水，就向非洲女性捐赠内衣，或者每卖出一双鞋就向慈善机构捐出一双新鞋，或者在线卖出一副眼镜就捐赠一副眼镜。换句话说，这种商业是由一种有抱负、显而易见的善行所驱动，不过最后解决的却是它们更期待的销路问题。戈尔描述的也是现代商业文化中流行的一种更加广泛的哲学，是商业获取人才的一个必备工具——所有的新公司都必须将社会公益以某种形式融入其使命中。

这也成了硅谷慈善方式的一种象征，正迅速成为那些伟大的工业慈善家的典范。不过，正如这个群体所做的事情一样，他们采取的方式比较极端，承诺要“彻底改造”一切，用新的方式解决旧的问题。

我们把这种方式称为慈善2.0版本。硅谷正在以前所未有的规模进军慈善事业，并且还盘算着登月计划的种种目标。现在，个人捐赠达到了历史新高。根据美国施惠基金会（Giving USA）提供的一份报告，美国2017年的慈善捐款估计达到3900亿美元，其中个人捐赠的金额达到了2810亿美元，令人震惊。该研究还发现，慈善捐赠的增长速度正在超越美国的GDP增速。同时，自20世纪50年代以来，个人捐赠几乎增长了5倍。但这些捐赠却与以往不同。这个群体正在运用他们所有

的工具——数据、技术和科学——来展示切实可行的解决方案，并在此过程中通过解决方案的实施和最大限度的媒体曝光来解决问题。

肖恩·帕克（Sean Parker）将硅谷的慈善捐赠行为描述为“黑客慈善”。通过这种方法，他们运用许多工具使自己在商业上大获成功，并在传统的慈善机构中建立风险投资基金。在这个新版本的慈善事业中，社会公益和追逐利润并不冲突。事实上，它使工作变得更快、更精简和有效，这是一种有影响力的利他主义。

有组织的慈善事业历来是美国政府和企业的第三大支柱，它的作用是平衡资本主义和极端财富（现在比以往任何时候都更加极端），由那些有权势的个人战略性地提供资金。这是另一个具有公民视野的权力中心，它有可能会影响公共政策。

由于这个原因，我们值得对硅谷的慈善事业研究一番。无论是建立新的社会公益企业，还是扩展它那巨大的慈善机构，又或者是在狭窄的垂直领域为慈善机构提供资金，它所有的慈善活动都要符合硅谷的价值体系，并与它的优先事项保持一致。如果将来硅谷成了慈善事业中力量最大的个体，很有可能会产生重大的后果。（还有多少其他的财富中心可以与之竞争？更多的铁路亿万富翁断然不太可能……）

与以往一样，硅谷的这个慈善加强版是诱人的，且经过了彻底改进，具有一副颠覆性的外表。但这真的更好吗？或者只是个独角兽木马？

几乎每天都有关于硅谷捐赠的头条新闻。2017年，贝佐斯向西雅图的费雷德–哈钦森癌症研究中心（the Fred Hutchinson Cancer Research Center）捐赠了3500万美元，这是该机构历史上最大的单笔捐赠之一。拥有净资产1050亿美元的贝佐斯现在是世界首富[注]，他在2018年初为逐梦者创建了一个3300万美元的大学奖学金，以向他的古巴继父表示敬意。他本人就是一名美国移民。

马克·扎克伯格近年来已成为一位大慈善家，他承诺将自己在脸书99%的股份捐赠给教育、贫困和健康事业，还包括治愈所有疾病这一目标。他和妻子普莉希拉·陈一起建立了陈－扎克伯格倡议，并与斯坦福大学和白宫共同举办了2016“消除贫困，创造机会”主题峰会，探讨了技术与创新在解决贫困、不平等和经济流动性方面的作用。扎克伯格的方法是将研究机构投资、社会企业的风险资本投资和政策三者结合起来。

肖恩·帕克创办了帕克基金会，投入6亿美元用于生命科学研究、全球公共卫生和公民参与。苹果公司CEO蒂姆·库克已承诺将全部财产捐给慈善机构。赛富时创始人兼CEO马克·贝尼奥夫捐赠1000万美元用于缓解旧金山贫民无家可归的问题。领英的联合创始人雷德·霍夫曼也捐赠了2000万美元，为陈－扎克伯格倡议的生物中心提供资金。

在如今的新时代，对于那些加入超级富豪科技圈的人来讲，为慈善捐款加倍下注几乎已经成为一种义务。2010年，比尔·盖茨和沃伦·巴菲特启动了“捐赠誓言”（Giving Pledge）计划，鼓励亿万富翁将其大部分财富捐赠给慈善机构。爱彼迎34岁的布莱恩·切斯基和乔·吉比亚、32岁的内森·布莱卡斯亚克和其同龄妻子伊丽莎白·布莱卡斯亚克，是加入该组织的最新（和最年轻）成员。该组织现在有超过150名成员。据说每个爱彼迎联合创始人都有33亿美元的身家。32岁的扎克伯格和31岁的妻子普莉希拉·陈也是其中的成员。

自2007年以来，比尔·盖茨和妻子梅林达已捐赠了280亿美元，数目惊人，占盖茨净资产的48%。这对夫妇通过比尔及梅林达·盖茨基金会挽救了数百万人的生命，这项基金的目标是消除世界上的疟疾。盖茨还承诺，在他去世后，将700亿美元的财产留给慈善事业。就目前的慈善趋势而言，他们都是宏伟的先驱，但是价值观却是一脉相承的。

2015年，肖恩·帕克在《华尔街日报》写了一篇题为《黑客慈善》（Philanthropy for Hackers）的专栏文章，这篇文章使人想起

了硅谷对传统慈善事业的新“黑客”观基调，尽管它确实在个人慈善和组织慈善方面差异很大。

帕克说：“黑客的技术乌托邦思想已经改变了我们的生活。知识和创新精神使我们走到了今天这一步，但如果我们愿意保留这两者的话，那么黑客对社会做出的最大贡献可能还没有到来。”

帕克写道：“由电信、个人计算、互联网服务和移动设备领域的先驱引领的一个全球精英团体已经宣称，世界上最富有的1000人拥有7万亿美元资产，总资产净值接近8000亿美元。在这个新的互联时代，大亨们可以被称作技术专家、工程师，甚至是极客，这些称呼可以互换，不过他们都有一个共同点，他们都是黑客。”

帕克说，因此他们把黑客的视角应用到慈善事业也不足为奇。“这些新兴的黑客精英在财富创造史上是一种反常现象。他们非常理想主义，当他们开始面对世界上那些最紧迫的人道主义问题时，他们还很年轻，内心还很天真，甚或是傲慢，使得他们相信可以解决这些问题。”

帕克把矛头指向了一些较早的慈善机构，这些机构是20世纪早期的行业巨头用来作为免税基金的避风港建立的。他指出：“没有人知道这些机构存了多少钱，它们就是私人基金会和捐赠基金的免税工具。”

他可能漏掉了一件比较有讽刺意味的事情，那就是苹果、微软、Alphabet、思科和甲骨文现在拥有5040亿美元的离岸基金，如果按照40%的税率征税，理论上加州应该收回2000亿美元，而人们希望这些钱可以用来提高市民服务。

帕克继续说道：“私人基金会和公共慈善机构每年都额外增加3000亿美元，而这几乎没有透明度和问责制。这并不全是他们的错，

正常的市场力量无法对慈善事业产生影响。从经济的角度来看，它可能是世界上最扭曲的市场，唯一一个这样的市场，即商品或服务的买方——这些‘捐赠者’——并不是商品或服务所提供价值的最终接受者。”

和许多科技慈善家一样，帕克对这些机构最大的不满是其影响力，而且他认为慈善事业和政府一样已经布满尘土，这个旧模式亟待重构。帕克建议，黑客慈善最重要的是保持小规模和敏捷，而不是臃肿和缓慢。“一旦臃肿，它将和政府一样，呈现出那些最糟糕的特征。黑客慈善家们必须抵制住体制化的冲动，永远不要停止下大赌注。”

虽然硅谷采用了新的方法来看待慈善，但硅谷的企业家们还是在遵循美国历史上那些工业领袖的悠久传统——进军慈善事业。1889年，卡内基写了一篇文章，题为《财富的福音》，论述了白手起家创造财富的那些人应该承担的慈善责任。1913年，约翰·戴维森·洛克菲勒（John D. Rockefeller）建立了自己的基金会，以“促进全世界人类的福祉”。

社会公益企业以及它们既要做公益又要赚钱的理念并不新鲜，历史上就有许多工业领袖把促进整个城镇的就业作为一种慈善来做。洛克菲勒在自传中说，他最大的慈善成就就是提供了就业。帕克说，只不过硅谷的做法更加错综复杂一些。

“将资本主义与慈善事业结合起来的想法那时候就已存在，只不过两者之间还有界限，洛克菲勒并没有将其基金称作‘标准石油公司慈善基金’。概念上都是一样，但工业领袖的运作方式和硅谷企业家并不相同。”

亨利·福特也采取了同样务实的方法。丹娜·博伊德说：“如果你去翻阅福特之前的资料，有一点很清楚，那就是为了能够成功建立

大规模的汽车制造业结构，他需要维持整个底特律市。这是因为如果整个城市运转不下去了，他的工人们就无法正常生活，就无法制造汽车，他也就无法盈利。人们经常会听到一些经典的比喻，比如他会说这样做是为了让工人们都买得起一辆福特，这是他的特色之一。然而，现在我们看的话，他的许多做法是为了保住双重底线。在有生之年他要致力于确保底特律市保持稳定，甚至不惜牺牲短期利润，所以他做了所有教育和社区方面的工作，这些对其资本主义基础设施都很有必要。”

20世纪早期的美国如同一张空白的画布，需要很多公共服务设施（如图书馆）。如今从非洲到缅甸等许多贫穷的发展中市场，正在基础设施不足、传染病频发的条件下苦苦挣扎，它们缺乏技术，还时时遭受自然灾害，因此受到了硅谷巨头的关注。它们便朝这些地方迈进，承诺会根除疾病、改善教育、提供互联网接入等。

全美慈善响应委员会（National Committee for Responsive Philanthropy）执行主任亚伦·多尔夫曼（Aaron Dorfman）说：“此类行为中绝对包含了一种强烈的利己主义和帝国主义因素。那些项目会帮助人，让他们的生活变得更好吗？绝对会。那些项目会使项目资金提供者更加富有吗？绝对会。这是一个令人不安的悖论。当我们将如此多的财富集中在如此少数人的手中时，他们就能够撬动更多的杠杆来试图影响世界的运作方式。我认为这对民主来说是一个真正的危险。”

众所周知，比尔·盖茨是《财富的福音》一文的超级粉丝。多尔夫曼说：“不同点是他现在所处的经济环境有所不同。卡内基建图书馆来影响教育，洛克菲勒着重处理南方的健康问题。他们可以在这片空白的比赛场放手去做，因为联邦政府还没有涉足这些领域。他们可以以一种前所未有的方式扮演某些角色参与机构活动，不过他们还未

涉足发展中国家，这就是为什么现在有些人对那里的教育和健康痴迷的原因。”

硅谷一贯的风格是他们对捐款并不讳言。从性质上讲，所有的捐赠都是高度公开的。1939年，威廉·休利特（William Hewlett）和戴维·帕卡德（David Packard）共同创立了惠普公司。两人都非常积极投身慈善事业，但在捐赠方面却比较低调。同样地，2016年两笔最大的捐款都是5亿美元，其中一笔来自耐克的联合创始人菲尔·奈特（Phil Knight）及其妻子佩妮（Penny），另一个来自投资人尼古拉斯·伯格鲁恩（Nicolas Berggruen）。奈特向俄勒冈大学捐赠了一个科研中心（不同寻常的是，这件事没有成为新闻头条）。亿万富翁尼古拉斯·伯格鲁恩是科技圈的一员，他把钱捐给了自己的公共政策智库——伯格鲁恩研究所。媒体对此也是几乎只字未提。

科技公司采用企业的方式来解决问题，手段灵活、有效并且可持续，一下子重新定义了科技领域新的慈善关注点，它们鼓励慈善机构像企业一样发挥作用。因此，有关社会公益活动的许多术语就包括资金、风险投资和商业机会等。重点是解决问题，而不是仅仅缓解就可以了。

多尔夫曼对此表示赞同：“硅谷正在摒弃传统的慈善形式。陈-扎克伯格倡议和劳伦娜·鲍威尔·乔布斯都选择采用有限责任公司的形式，而不是私人基金会。这个趋势会持续下去，而且我认为他们这样做有多种原因。一个是战略原因，这样一来，他们在投资项目选择上就会有更大的灵活性，他们可以一方面通过投资来盈利，另一方面为非营利组织提供资助。”

在回应唐纳德·特朗普否认气候变化的论调中，硅谷再次起了带头作用，以自己的作为替代政府的停滞不前。盖茨宣布启动突破能源基金（Breakthrough Energy Ventures），这是一个价值10亿美元的

清洁能源基金，支持者包括马云和杰夫·贝佐斯。该基金的目标是投资于下一代能源技术。

另一个例子就是上善资本（The Rise Fund），它是一个新的具有社会影响力的基金，价值20亿美元。该基金于2016年由私人股权投资公司得州太平洋集团增长基金（TPG Growth）的合伙人威廉·麦克格拉山（William E. McGlashan Jr.）创建，董事会成员和投资者包括波诺（Bono）、易贝的第一位全职员工杰夫·斯科尔（Jeff Skoll）、劳伦娜·鲍威尔·乔布斯、理查德·布兰森和雷德·霍夫曼。

这其中始终贯穿的主线还是盈利和慈善以及两者结合带来的舒适感。事实上，这两者不仅兼容，而且还被认为大有裨益。乔治梅森大学慈善中心的研究助理索斯基斯说："你所看到的是一个边界模糊的概念。"

从盖茨更为宏大的慈善风格中也可以看出这一点。人们称之为"慈善资本主义"，即利用规模经济和企业家精神为非洲人民带来资源的同时赚取利润，而且还能（批评者说）耀武扬威。

由比尔·盖茨和马克·扎克伯格支持的创业公司桥梁国际学院就是在实践中运用这种方法的一个很好的例证。它在非洲提供廉价的、基于互联网的大众教育。在科技和市场力量的推动下，他们提供的教育几乎不用花钱，人人都能使用，但该计划还是因为规模巨大而赚到了钱。

肯尼亚目前有400所桥梁国际学院，而且还会有更多。该公司的目标是为非洲和亚洲的1000万名儿童提供教育，为每天收入低于2美元的家庭提供教育，并且通过标准化、基于互联网的教育模式赚取利润。它利用平板电脑向教师提供课程计划。学院的规模效益意味着每个学生每个月只需付6美元。据《华尔街日报》报道，该公司计划在2017年

上市。其创始人估计，公司的市值10年内可能达到5亿美元，而扎克伯格只在里面投入了1000万美元。

具有讽刺意味的是，近期盈利和慈善两者不协调的情况再次出现，这次是犹如蛮荒西部的零工经济。在这一领域，仅仅做一个公平的雇主已经和慈善混淆不清。例如，拼车应用Juno计划通过收取较低的佣金和为司机提供股权与优步展开竞争。它吹捧自己是一款司机友好型汽车应用（事实并非如此。据彭博社报道，该公司在2017年被收购后，司机被告知手中的股权无效）。不过，Juno最初的经营理念值得关注，随着消费者对零工经济认识的不断演变，这必然会成为一种日益增长的趋势。

事实上，当人们考虑一下硅谷和旧金山市中心周围地区有大量文献记载的社会经济差异时，大部分大型慈善活动都让人感觉有点讽刺意味。

许多人很快就意识到，由于硅谷的慈善活动大都被归类为有限责任公司，因此不能要求他们向公众披露其捐款数目或任何信息，而且其行为还不受公众审查、质疑或挑战。不过，按照他们的说法，这样他们就可以采取更有创业精神的方式来做慈善。

慈善基金会已经因为缺乏问责制而遭到严厉批判，而有限责任公司甚至还不如它那般透明。对美国国内出现的暗账以及非营利组织和超级政治行动委员会（一个独立支出委员会，允许他们随意筹集不限金额的资金并分配这些资金）的一些常见问题，梅甘·汤普金斯－斯坦格说：“因为它是一家私人公司，所以情况更糟糕。”“基金会至少会公布它们的990表(注)、报税表以及诸如此类的东西。在某种程度上，与有限责任公司和个人捐助者的透明度比较，基金会就有点像童子军，不在一个水平线上。”有限责任公司这一形式也使得他们能够

在没有问责制的情况参与政策制定。她说：“这使他们能够进行更多的游说，并在非营利性资助之外进行更多的投资。”

硅谷还非常关注可度量的影响力和解决方案。索斯基斯说：“很明显，说到慈善事业，这个群体感兴趣的不是机构而是理念。他们遵循的是选择基于研究‘可以解决的问题’，他们在试图寻找技术方案可以解决的问题。”

目前这批年轻的企业家也影响了硅谷从事慈善事业的方式。他解释说：“他们赚钱的方法以及捐钱的方式之间的联系更紧密了，这是一个决定性的特征，在陈－扎克伯格倡议中就有体现。由此，营利和非营利之间没有了区别。赚钱和捐钱可以一起进行的理念使他们把企业家精神和业绩紧密联系在了一起。”

除了帮助穷人和老人，硅谷的慈善事业理念正在更广阔的范围内不断发展。正如我们前面看到的那样，教育不是一个商业机会，而是一个需要解决的问题，而它现在正在得到解决。他们现在关注的是可持续性、互联互通和这样一个信念，即互联网是一项打开经济大门的人类权利；以及让更多的女性和少数族裔学习STEM学科。谷歌的慈善机构Google.org推出的“编程女生”计划就是后一项目标的一个典型例子。然而，所有这一切，再加上可持续技术，也可以看作更多的商业机会。许多公司还与诸如脸书的Internet.org免费上网计划等携手并进，将商业目的和社会公益融为一体，正在把许多发展中市场推向脸书的世界。

19世纪和20世纪的实业家们通过建造基础设施来推进他们的企业，最终也对公众生活产生了更广泛的积极影响，而且在很多情况下，这些都已被国有化。他们也是在做慈善，不同之处在于，这些都是与商业分开进行的，与营利不是一回事。慈善机构在一边，企业在另一边，互不牵扯。

现在创造财富的方式也有很大不同。那时候，卡内基可能前脚建立了图书馆，后脚就被收归国有，没有消费者行为，就不能持续创造财富。由此，这个时代的任何东西都可以成为收入来源。因此，尽管硅谷的利他主义最终是在做社会公益，但是现在以及未来很长时间内它仍然与自身利益息息相关。

技术总是包含在解决方案中。索斯基斯说："硅谷从另一个不同的方向开始了慈善事业，它是由工程和技术驱动的。卡内基和洛克菲勒了解工程，但他们不是工程师。而硅谷的大多数人都有工程方面的专长，通过他们解决问题的方式就能看出来。"

他们也会以某些新颖的方式使用技术。马云已经开始使用区块链技术，这是一种分散化、即时更新的软件平台，用来监控支付宝用户的慈善捐款情况。为应对慈善市场的含糊不清，它通过蚂蚁金服的慈善平台蚂蚁爱心（Ant Love）来追踪用户的捐款。

人工智能和传感器也被视为一种通过更好的系统来实现变革的工具。毫无疑问，更多的区块链慈善解决方案将会随之而来。慈善机构已经用上了虚拟现实设备，因其具有转化性和身临其境的特点，他们将虚拟现实描述为"移情机器"。克林顿基金最近启动了一项虚拟现实体验，直接将人们运输到正在接受基金帮助的非洲村庄。同样，慈善机构"上善若水"（Charity: Water）的创始人斯科特·哈里森（Scott Harrison）在2015年的全球网络峰会上发表了一篇主题演讲，他讲到把虚拟现实作为一种转化和移情引擎，把人们置于慈善事业和影响力的核心地带。这些慈善机构还与优兔名人合作，使用GPS地图并对捐赠者进行实时更新。虚拟现实还被成功地用于向士兵提供远程创伤后应激障碍治疗。

这是硅谷慈善事业最令人兴奋的一个方面。从增强现实到虚拟现实的沉浸式技术可以让慈善事业变得更具启发性，并创造了叙事的新方式。实时数据分析可以向人们显示进度。与此同时，硅谷所有用来

提高效率和简化购物的本领都有巨大的潜力，可以实现慈善捐款作用最大化的同时还为慈善机构节省资金。就此而言，科技可以成为一股善的力量。

---

1. 据报道，在《福布斯》2019全球富豪榜中，杰夫·贝佐斯以1245亿美元的个人财富位居第一。——编者注
2. 美国法律规定，除了宗教组织外，所有年收入超过5000美元的非营利机构都需要向国税局登记，所有年收入超过25000美元的非营利机构每年都须向国税局递交IRS990表，所有的私人基金会都须向国税局注册并递交IRS990-PF表。——译者注

颠覆慈善

慈善事业需要全部被打破吗？

毫无疑问，近年来，传统的慈善事业受到了一些审视，特别是2014年加拉·拉马切（Gara LaMarche）在《大西洋月刊》上发表了一篇颇有影响力的评论文章之后。拉马切是民主联盟的主席，而民主联盟是一个由自由派捐助者组成的网络，用来协调他们的政治捐款。拉马切曾担任大西洋慈善基金会的总裁兼CEO。他认为，大型慈善机构对政府政策产生了不成比例的影响，同时还能逃税。他补充说，几乎没有人强调他们的影响力和责任。他引用了奥巴马政府提出的一项建议，即将慈善捐款的可抵扣所得税上限定为28%（这只会影响到最富有的捐赠者）以资助平价医疗法案。该提议引起了强烈抗议。医疗保健法案如果想在成本上保持中立，必须通过在其他地方削减开支来获得资金。他说：“美国慈善事业的领导层破坏医疗改革的目的是让富人免受税收影响。”

他写道：“这件事情不仅让我明白，在认为利益受到威胁时，慈善事业也能够像农业企业、石油、银行或其他任何特殊利益集团那样行事，它还使我看到，无论慈善事业背后有多少善意和高尚的推动力，支持它的有利的税收待遇其实就是一种私有化。本来可以用于民主管理的税收收入就这样避开了公共控制化为私用。”

拉马切认为，对慈善事业进行税收减免的初衷是为了实现一些公共部门和政府无法承担的冒险行为，而且也是用一种长远眼光来对待由于缺乏股东监督可能产生的问题。他说，在大多数方面，这些都失败了。他还注意到慈善事业缺乏多样性，且会因此扭曲其关注点。总之，大型慈善机构接受的审查太少。

比尔及梅林达·盖茨基金会是传统和黑客慈善事业之间的交叉点，也被纳入他的批评之列。2014年，它比其他任何慈善组织至少要大4倍。关于其规模问题，拉马切说：“这不仅会在它所从事的领域影响他人——实际上可以定义这些领域，并为政府和慈善事业制定政策议程。”盖茨认为，规模会产生更大的影响力。

拉马切进一步指出，这种批评已不是什么新鲜事：“当时的行业巨头卡内基和洛克菲勒试图建立信托机构，以拿出一部分财富用于慈善目的。届时，进步主义律师弗兰克·沃尔什（Frank P.Walsh）主持了一项国会对劳资关系的调查，他把这个新的洛克菲勒基金会和卡内基公司称作‘对国家未来政治和经济福利的一种威胁’。100年前，基金会的捐赠金额超过了联邦政府在新政之前在教育和公共卫生上的花费。沃尔什呼吁通过增加累进税来使‘私人慈善事业民主化’。”

斯坦格最近的著作《政策赞助者：慈善、教育改革和影响力政治》就是着眼于美国的四大教育基金会，研究了它们对公共政策以及对当地社区和社区关系造成的影响。该书的独特之处在于，它有很长篇幅的、高度坦率的想法和观察，均由基金会内部人士匿名提供，进一步揭露了大型慈善基金会缺乏透明度的问题。其中最突出的便是比尔及梅林达·盖茨基金会。她说：“如果把受访者的名字记录在案的话，我想不会有人跟我说任何有价值的话。而当匿名时，他们的反应是那么不同，他们是那么的坦率，这真令人震惊。”

那么最大的启示是什么？斯坦格说：“有人谈到了战略性慈善事业不可靠的证据，还有人谈到了基金会未对资助的一些项目进行最严格的循证流程。这让我真的想要去更多地了解他们如何去整合研究以便为某些政策利益提供实证理由，或者如何为基金会感兴趣和要资助的政策提供构架方式……我还从未见精英基金会有人承认这一点。”

斯坦格还发现，许多重要的基金会不仅资助教育，且还试图影响政策。她解释说：“它们不仅仅是在资助某些它们希望会对政策产生

影响的项目，而且实际上还在有意地、战略性地实施其议程，以根据它们偏好的社会秩序和社会变革模式来制定方针政策。”不过，她补充说，比尔及梅琳达·盖茨基金会最近已开始回应这一类的批评。

总体而言，硅谷对慈善事业采取的以解决方案为导向的方法问题重重。毕竟，生活中那些最复杂的挑战哪些能有绝对行之有效的解决办法呢？

她说：“肖恩·帕克式的硅谷思维模式能很好地说明我所说的技术框架，或者说是技术思维。这一点就像是说‘好吧，我们已经为一个问题投入了一定的资金，我们定会得到一个解决方案’。”

花点时间读一下拉马切的评论以及他对大型传统慈善事业的批判，会大受启发，尤其是当你细想一下肖恩·帕克对硅谷那个更光鲜的慈善版本所进行的特征描述时，更是如此。

拉马切提出的许多问题与硅谷在慈善事业方面的做法非常相似。他批判大型慈善事业不具备多元化特征，并不总是解决正确的问题，并且还因此扭曲了要解决的问题。他说基金会越过政府行使的权力过多，且不透明，没有接受足够的批评，还试图左右政策。从很多方面来讲，硅谷这一版本的慈善事业存在的问题，就像其捐款的规模一样，是一个加强版的大型慈善机构。

多尔夫曼警告说：“越来越多具有慈善意识的富人通过利用市场力量以求改善世界，这是一个真正的风险。这里的风险在于，那些通过市场无法改善的事业将会被忽略并抛诸脑后，因此也得不到可用投资。自古以来，非营利组织做的事情都是在实现一些政府和私营部门无法满足的社会需求。我本人也支持利用投资资本让世界变得更好，我们也鼓励基金会将一些资源和投资资本用于这一方面，但是没有任何东西可以替代非营利组织进行公益事业方面的捐助。我担心某些新的捐助者可能忽略了这一点。”

确实是这样。2016年美国总统大选之后，True Ventures（一家风投公司）和GigaOM（科技博客）的创始人奥姆·马利克（Om Malik）为《纽约客》撰写了一篇文章。在这篇广为流传的文章中，他审视了唐纳德·特朗普当选对硅谷造成的集体冲击，并指出硅谷存在“共情缺口”。他这样写道：“硅谷最大的失败不是其糟糕的产品营销，也不是没有履行承诺，而是对那些生活被其技术打乱的人缺乏同理心。”然后，他又补充道：“也许现在是时候让我们这些技术领域的人来问自己一些非常难的问题了……我希望技术行业的人们能够抬起头来，不再一味盯着智能手机，并试着去了解一下这种甩鞭式的变革对那些感到绝望和无助的同胞们产生的影响。”

斯坦格沉思道：“硅谷的方法让人担心。那完全就是一个25岁的富裕白人小伙才会采取的方法，他们在种族和性别问题上存在真正的盲点。我想这也说得通，因为在硅谷上班的大部分人都是年轻富有的白人。”

那些容易解决的问题不一定是深层次的结构问题。斯坦格说：“我所说的种族、阶级和性别问题就是这样。我认为，如果你周围没有一些与你不同的人，比如在贫困中长大，或者是非白人群体或种族群体中的一员，你当然就会有盲点……”

她还批判了科技人士的那种“救世主心态”。“这是一种非常经典的企业家思维方式——‘我们将会介入，我们将打破并颠覆这些，我们将改变世界！’但是，主导者还是白人男性工程师，而不是一个黑皮肤的女同性恋社区工作者……显然，这指向的都是特权人士，并不是被财大气粗的传统社会机构拒之门外的那些人。”

她的结论是：“他们倒是有一些非常有前景的创新，但我认为他们并没有全面系统地进行思考，包括他们正在尝试解决问题的社区。从长远来看，我认为这没有可持续性。”

就硅谷承担了一个更大的公民角色这一点而言，可持续性是一个有趣的话题，而且很重要。社会公益和目标是一项伟大的事业，但是当它由一个私人公司领导时，这就需要其持续、长时间地参与。而正如我们从硅谷领导者那里看到的那样，他们的注意力持续时间很短。如此一来，把社会公益商业融入市场营销就危险了，因为这依赖于公益要解决的问题本身，而它得是个充满雄心和抱负的问题。如果不能成为一个热议的标签化议题，社会公益就会变得毫无吸引力可言。硅谷领袖解决问题并且要快速解决问题的动力不仅扭曲了问题本身，还使他们在文化层面成了我们的救星。他们会拯救我们，但只在情况适合他们的时候才会。

结语 不确定的未来

时间是2016年。人们几乎可以嗅到世界上正在上演一场生存危机的气息。11月9日，星期三，得知唐纳德·特朗普在选举中获胜的消息后，世界各地的科技爱好者们早早地聚到了全球网络峰会举办地里斯本会场（原来在都柏林）。空旷的中心舞台活动空间已经人满为患，或许是为了寻求一种精神宣泄，或许是想听听硅谷专家对这些事件进行的现场评论，峰会原来排满了小组讨论、辩论和风险投资家、企业家及高管关于科技未来的主题演讲，现在却转变成了别的东西：集体治疗。

这些观众都是欧洲和世界各地年轻的科技和营销专业人士，他们都惊呆了。

连续数日痴迷于机器人和人工智能之后，会场出现了罕见的一刻，台上的领袖们明显在进行反省，而且态度谦虚。现场充斥着一种令人恐怖的氛围，且挥之不去。这个令人震惊的选举结果他们是否有份？当全球的专家们开始谈论一场由自动化导致失业而引起的民粹主义运动、科技行业的快速增长和全球化时，许多媒体人士已经把矛头指向了硅谷。除此之外，他们还谈到了过滤气泡和充斥在社交媒体中的假新闻，这些都严重扭曲了政治话语。

硅谷的许多演讲者连夜观看了选举结果。他们看起来很难过，而且当那些人一个接一个地走上舞台时，他们明显感到局促不安，因为他们逐渐意识到科技在打造支持特朗普的社会力量方面发挥了重要的作用，同时科技也是他取得成功的部分原因。

硅谷不喜欢把自己想得这么糟糕，他们当然不认为自己和特朗普在同一阵线。选举结果与他们坚持的“价值体系”发生了激烈冲突，他们期望的是一个大体上讨人喜欢、进步和新自由主义者。这是一个经过精心打磨的形象，与硅谷品牌和营销密切相关，但是现在却与硅谷公司牢固的商业利益和两极分化的经济效应越来越不一致（毕竟，他们的平台、算法和自动化技术都可以赚钱，而且还导致了失业，进而拉大了收入差距）。除了彼得·蒂尔，许多硅谷人士都直言（并从金融方面）支持希拉里·克林顿，而这个选举结果让他们措手不及。

但随着时间的推移，一位又一位白人男性高管身穿各种各样的奢侈运动服装、佩戴着六位数字的宇舶品牌的statement腕表出现在会场时，他们把震惊转化为在现场的自我反思。

2014年，彼得·蒂尔曾在都柏林网络峰会上发言，鼓励科技公司用非凡的智慧锐意进取，推动创新，即使这样做会意味着要打破一些规则，然后在日后求得宽恕。时至今时今日，再回想他说的话，这真是个令人心酸的时刻。他们确实已经这样做了。他们锐意创新，改变了我们的世界，而且不可逆转。我们会原谅他们吗？当然了，有些人根本就没想求得原谅。许多公司都靠颠覆各个行业（优步的崛起就发生在这个时期）赚得盆满钵满。许多人将他们的公司推向新的细分市场，直接无视监管，而是想尽各种办法维持其业务。之后，有更多的公司纷纷效仿。这种策略已成为影响变革的新模式，政府显然已经过时，需要被强行推翻。我们需要制定新的法律来跟上创新的步伐。然而对于在座的几乎所有人来说，这是一个非常伟大的结果。

时间在推进，台上逐渐从沉默变成了愤怒。这在戴夫·麦克卢尔身上表现得最明显。作为500Startups的创始人，他甚至无法忍受在晨间小组的各种质询（麦克卢尔已经因为性骚扰指控辞去了职务，然而，在这一刻，他直言不讳地表达了纯道德层面的愤怒）。他气愤地说：“整个选举就是一个该死的讽刺，而且我们就不应该坐在这里，

装作什么都没发生……我们被抢劫、被强奸，也被欺骗了，我们的东西都被盗了。”

主持该小组的美国有线电视新闻网记者劳里·西格尔（Laurie Segall）疯狂地尝试引导麦克卢尔回到手头的话题，而其他小组成员则都在不安地来回抽动，因为诺大的里斯本体育场到处都挤满了狂欢的人，他们都在盯着看。在几次试图打断、安抚和控制无效之后，她大声喊出一个问题：“你认为科技行业在提高公民参与度方面起到了什么作用？”

麦克卢尔抨击道：“技术的作用在于为这个该死的国家提供了交流平台。我们打造了这些东西，就像有线电视新闻网络和谈话电台一样。它们成了一种宣传媒介，而如果人们对于宣传的东西浑然不知，如果他们听到的是一则令人恐怖或是其他方面的新闻报道，或者如果人们没有明白有人正在试图利用他们谋取职位，那么是的，像特朗普这样的人将会走马上任。”麦克卢尔表示，科技行业有责任帮助避免出现此类结果，并号召观众站起来进行抗议，告诉他们：“这个人经不住考验！你们必须捍卫自己的权利，站起来吧！”这段视频当天被广泛转发，并发布在推特上。此后，几段偷拍的优兔视频也发布到网上。他的这段咆哮甚至还登上了葡萄牙有线电视新闻网的SIC Noticias电台。

其他人则进行了更深层次的反思。创业孵化器YC合伙人贾斯汀·坎恩（Justin Kan）说道：“人们很有可能只看想看的新闻。作为技术人员，我们需要找到一种将人们聚在一起的方法……我们会打破一些行业，优步可能就是一个很好的例子。无人驾驶汽车即将到来，到时候会有大量的裁员。这些人会做些什么？他们会成为下一个特朗普的支持者吗？”

麦克卢尔补充说：“我们平时会评判各国领导人，将他们纳入某些特定的价值体系、道德和伦理观中。但是那些经营最大公司的人拥

有的用户可能比许多国家的人口还多，我认为我们不会给这些人设定同一个标准线，也许这才是我们需要关注的问题。”

这已经发生了吗？还有待观察。但显而易见的是，2016美国大选和英国脱欧给许多人敲响了警钟，他们认识到了科技在公民、社会和经济领域日益增长的影响力。这已经成为一种全球性的、不可阻挡的浪潮，而驱动力则是消费主义。从许多方面来讲，政府对此还未觉醒。

政府和科技巨头之间的权力平衡已经发生了变化。网飞已经在全球范围内运营，它创造的原创娱乐已超越了过时的区域知识产权制度。而一个经过精心设计的漏洞系统却能确保这些公司在利率最有利的国家纳税，但实际上它们遍布世界各地。

这种全球性的“后边界”生活方式将使科技公司更加牢固地占据主导地位，也许这将会为新的治理体系提供信息。正如尼克·丹顿所言：“你在世界的哪个地方已经无关紧要，我们已经分享着一大堆共同的信息，浸润着一种共同的文化。这是一种政治，只是手段有所不同……人民非常分散；他们不再有地理上的归属关系，但有文化归属……也许应该让人们在此基础上投票？”

正如我们所看到的，彼得·蒂尔和马克·扎克伯格恐怕都盯上了传统政治。但硅谷正在其他方面彻底重新塑造治理方式。皮谢瓦说：“我认为，城市和社区的未来将更多地与公共形式的生活和工作联系在一起。”他解释道：“我说的不是社会主义或共产主义之类的事情，我说的是资本主义的自然规律和发展过程，它也是一个活生生的事物。”这里他把资本主义定义为一种自治的市场形式，换句话说，消费者就是选民。优步、亚马逊和苹果实际上已经做到了这一点。“看不见的手变得更加明显，而方法就是通过让我们经济的推动者——实际上就是人们的集体力量——变成未来的主人。”

而在当前的氛围中，民主让人们感到无能为力，政客们又让他们的幻想一再破灭。然而人们却能够通过停止与优步签约来回应其CEO的行为（当他与特朗普结盟时，许多人就是这么做的），我们很容易看出来这一点为何对人们如此有吸引力。

这些都是建立在这样一种假设之上，即消费者继续拥有控制权，而且品牌为了让他们继续光顾而需要迎合他们。但是，当科技公司变得如此庞大，以至除了它你没有其他选择时，会发生些什么呢？这种性质的消费者力量，即通过购买实现投票，是以竞争为前提的，你得有抛弃一个品牌而另选其他的可能性。这股力量还得依赖于新闻和媒体，依靠它们把一些不良行为事件变得引人注目，迫使品牌失去人气，然后为了保持其吸引力而做出相应的回应。随着硅谷的快速发展，这两样东西都在迅速发生改变——尤其是它们现在就是媒体。消费者今天可能还是亚马逊的上帝，但是当它事实上成为生活中的一切时，就该由亚马逊来制定规则了。

由此看来，消费者的权力感在很多方面都是虚构的。著名的未来学家布鲁斯·斯特林（Bruce Sterling）描绘了一幅未来的反乌托邦图景，其中科技品牌变成了一种社会生物。例如，他在一篇题为《物联网的史诗级大战》（The Epic Struggle for the Internet of Things）的论文中描绘了一个完整的封建制度，我们人类都是数据农场的工人，农场在不断地收集数据，而我们则被科技霸主无情地监视着。

他将物联网公司提出的愿景和魔力描述为一个“童话故事”。他写道：“从政治上讲，读者与物联网的关系并不民主，甚至连资本主义都算不上。它是一个全新的事物，这就是数字封建主义。物联网中的人们就像是封建社会领地的绵羊，而贵族们则在山顶的云中城堡监视着它们吃草。”

这个场景真的很遥远吗？最新的技术发展，连同物联网（与互联网相连的日常用品）正在被“视觉互联网”和“听觉互联网”所取代。这些物品已成为家居日常生活配件。综上所述，“视觉和听觉互联网”就是斯特林所描述愿景的加强版。语音技术在不断推进，当它能解读罕见的方言和识别不同的声音时，就能把更多的人带入互联网。在偏远的农村地区，不能识文断字也不是问题，Echo会进行解读。任何人都不需要输入任何个人信息、输入他们的信用卡信息或者在下雪天带着手套笨拙地点击手机呼叫优步服务，互联网会了解这些并不断地学习和适应我们，进而做出预测。届时，我们将指示车子自动打开，而互联网就像我们周围的空气一样，我们无法与之分离。因此，硅谷技术也会如此。不过，这也会导致人们心理上的转变。直到最近，家居技术一直都是看得见、摸得着的实物，是一种可以用来炫耀的身份象征。当我们与之互动时，我们会更专注于自己的行为，比如我们打开电视或者按下“发送”键，都需要亲力亲为。而当互联网变成一种无形的迷雾围绕在我们周围时，这很快就会像真人秀电视节目《老大哥》（*Big Brother*）里的明星一样，已经忘记了相机正在拍摄他们，我们也成了真人秀节目的演员，不过它记录的可不仅仅是我们在浴池里的不检点行为，而是所有的东西。

或许，用这种腹黑的眼光来看待硅谷公司有失公允。当技术使用量急剧增加时，其创始人甚至可能都没有意识到他们的技术会对社会产生这样的全局性影响，他们只注意到赚了多少钱。

硅谷文化中还有些更奇特的公民理念。美国2016大选之后，“海上家园”（Seasteading）再次成为媒体关注的焦点。这一计划最初是由极具自由意志的硅谷精英们推广开来的。彼得·蒂尔对海上家园研究所进行投资之后，该计划才首次崭露头角。韦恩·格拉姆里奇（Wayne Gramlich）和帕特里·弗里德曼（Patri Friedman）于2008年创建了该研究所，其目标是促进在国际水域建立“基于海上平台的可移动自治社区”。弗里德曼是一位自由主义活动家，他的祖父是诺

贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman），祖母是经济学家罗丝·弗里德曼（Rose Friedman）。

乔·奎克（Joe Quirk）和弗里德曼合著了一本书，名为《海上家园：漂浮城市如何改变世界》（*Seasteading:How Ocean Cities Will Change the World*），从书中我们可窥见一个独立的硅谷国家是什么样子，很有意思。

奎克说："我们的技术解决了世界上最大的两个问题：其一，海平面的变化威胁到了沿海社区和岛屿国家；其二，治理缺乏创新。这项技术就是我们的漂浮岛计划，其原型已经以漂浮亭的形式漂浮在荷兰。与我们合作的荷兰工程师团队DeltaSync和Blue21在鹿特丹设计并建造了可持续的生态漂浮亭。"他补充说，法属波利尼西亚正在开发另一个项目。"土生土长的波利尼西亚人开始了水生时代。海草类食物和藻类燃料以及坚定的海上家园信奉者带领的企业都让我感到兴奋。此外，漂浮在深海中的无缆渔网也让我感到异常兴奋，它们对环境没有什么明显的影响，而且产出的鱼比野生鱼更健康。"

正如我们知道的那样，奎克相信政府已经被打破。"想象一下，如果冰激凌垄断商每年只给我们提供两种选择，那么你可以投巧克力味或者是香草味。如果有51%的人投给了香草味，那么所有人在接下来的四年只能吃香草味，至于果仁糖和奶油味，人们甚至无从奢望。我们此刻所拥有的是对上亿人的治理垄断，而当允许创新去适应每个个体时，才能发现更好的口味。因此，我们在海上建立的新型纳米国家越多，我们就能越快发现更好的治理风格，以适应人类多种多样的价值观。"

他说，美国人"几乎没有什么能够达成共识，除了这一点，即现行体制不起作用这个事实。这是展现海上家园的最佳时机，它让人们不用再争论或着手创造其他替代品。由于垄断政府越来越无力应对21世纪的种种挑战——比如海平线的不断变化，比如在情感能量和金钱

方面需要进行同等消耗的各种选举等——所以现在海上家园对人们具有前所未有的吸引力。我们都知道一直在惠普公司上班就造不出手机，你必须打破现状，创办苹果公司才行，而史蒂夫·沃兹尼亚克就是这个事件的主人公”。

但这会让我们受益吗？答案取决于你是否相信这些科技巨头已经使我们整体受益。而且还要取决你是否相信这群富有的白人男性，他们不喜欢受到批评，不公开透明，而且也不喜欢纳税，这些都与我们所拥有的现在极为不同。

德勤（Deloitte）首席经济师兼合伙人伊恩·斯图尔特（Ian Stewart）表示：“在互联网泡沫时期，人们还非常乐观，认为互联网和20世纪90年代后期的技术将从经济增长方面带来巨大的红利。技术专家和宏观经济学家的立场相当一致，政策制定者也概莫能外。政策制定者普遍认为我们正走向一个更强大、增长更稳定的世界，而现在的情况却恰恰相反。若与政策制定者或经济学家聊一聊，你会发现他们每个人都担心我们正在进入一种‘长期经济停滞’[注]的状态，因此这里存在一处真正的脱节。”

换句话说，尽管科技公司过去将它们的种种举措定义为一种工业繁荣，能够为每个人创造长期的经济增长，而且政府也表示支持，但它们并没有带来经济增长，而且现在看来将来也不太可能有。所有的物质收益只不过被一小部分人收入了囊中。

有些人认为GDP这个衡量标准存在缺陷，并且共享经济已经使得某些东西变得不受约束。而爱彼迎却辩称它创造了对旅行的新需求，优步也说自己创造了交通新需求。不过，这一切造成的宏观效应也无可否认。

当然了，科技公司确实也会雇用员工，而且是很多人。区别在于员工的结构和类型，且他们所处的地理位置是关键。斯图尔特解释

道："像脸书、苹果和谷歌这样的公司雇用员工规模都相当大，但人们普遍担心的问题是，技术一方面显著提高了对高水平技能和教育的回报，另一方面，技术本身也加剧了社会不平等和机会鸿沟……"

随着硅谷和世界各地的创新中心不断创造新的技术，在未来几十年内，许多工作岗位将被自动化，因此人们的关注点正在转移，他们想知道未来的工作会是什么样子以及未来会有哪些种类的工作。托尔·伯杰说："我们一直在努力思考未来10年或20年内哪些工作可以自动化，以进一步了解人类适应能力的极限。这是因为，一旦机器人能够做人类可以做的事情，我们就真的不需要人类来完成工作了。"

有趣的是，硅谷对人工智能带来的影响也表示担忧。马克·扎克伯格和埃隆·马斯克已经就人工智能的影响进行了公开辩论。马斯克称"这是人类文明所面临的最大风险"。在2017年7月举行的全国州长协会会议上，他说："除非人们亲眼看见机器人沿街杀人，否则他们就不知道该做何反应，因为人工智能似乎太缥缈了。人工智能是一个罕见的案例，我认为我们需要积极主动地进行监管，而不是被动应对。这是因为当我们在人工智能管理方面只能被动反应时，就为时已晚了。"与此同时，扎克伯格称他的言论是"不负责任的"。人工智能一直是脸书投资的重点。但在2017年夏天，发生了一件众所周知的事情，即该公司不得不关闭了一个人工智能引擎，原因是开发人员意识到两个聊天机器人竟然创造了它们自己独特的、人类无法理解的语言。

关于人们对未来就业的担心，硅谷风险投资家通常的反应就是工作太"无聊"。正如现在飞机飞行大部分靠机器操纵，开车这样的事情也不应该由人类来做，因为我们并不安全。他们还谈到了把"普遍基本收入"这一概念作为解决方案（'基本收入'是一种社会保障形式。在这种社会保障中，一国的所有公民和居民都定期从政府那里得到一笔无条件款项。政府不会要求他们去找工作，而且这笔款项和他

们自己可能赚到的钱不挂钩。这项举措已经在芬兰开始试行）。在一些更加荒诞的情形下，他们还使得好莱坞的人整日幻想只要脸蛋漂亮，即便不工作，未来也不会太差，因此这一点看起来更加令人神往。

伯杰说："参加工作还有许多其他价值，对人的心理也有益处。对那些不接触经济学的人来说，情况就像这样，他们会很不屑地说，'切，这也太明显了，我们50年前就该认识到这一点，但我认为经济学家从来就没真正考虑过失业或流离失所带来的社会影响'。"

鉴于诸多新闻报道矿工、卡车司机和零售工人纷纷失业，包括特朗普在内的许多权威人士都谈到将制造业岗位带回美国。此外，那些总部位于美国的成功企业要优先考虑美国公民（在移民之前），那些依靠H-1B签证聘用印度和中国高技能工人的大型科技公司尤其要这样做。不过，斯图尔特最近发表了一篇题为《谁从苹果中受益？》（Who Benefits from Apple?）的文章，他说事情并没有那么简单。

斯图尔特写道："苹果把产品设计、营销和软件开发等高价值环节都留在美国国内，所以虽然其产品和部件都是在海外生产，但是苹果在美国支付的工资却远高于海外。组装苹果产品的劳动力主要来自中国，不过都是在中国台湾企业富士康的工厂里进行组装。中国人赚的是工资而不是利润，一部苹果手机的售价中只有2%的份额属于中国大陆，还不到日本、韩国和中国台湾地区公司所占份额的1/5。"

他继续写道："苹果公司成功的主要受益者是它自己以及主要的美国股东和员工。苹果公司证明了电子产品的真正价值在于设计、开发和营销，而不是组装。全球金融危机爆发之后，制造业再次成为政策制定者的香饽饽。他们定会好好听取美国加州大学个人计算机中心（PCIC）关于苹果公司报告中的结论——'无论身在世界的哪个角落，公司将通过调动最好的资源，继续创造巨大的价值和高薪工作岗位。'"

甚至编码本身也将要被自动化，就像纺织厂里的缝纫工作一样。政府必须快速提出某种解决方案，进行培训或开发新产业，以创造新的工作岗位。

随着科技公司不断加快创新步伐，手机和住宅等一切都成为互联网门户，同时，数字巨头和政府之间在不断进行交叉，所有这些都意味着未来我们在很多方面将有处理不完的问题——尤其是隐私问题。这也是大赦国际（Amnesty International）技术与人权总监谢里夫·艾尔赛义德－阿里（Sherif Elsayed-Ali）正在迅速处理的一个问题，尤其当政府在全世界范围内对公民进行广泛的监控之后，他对此就更加重视了。

硅谷公司技术部门的工作带来的挑战在于他们正在开发的技术基本上都会让政府和政策制定者大吃一惊。谢里夫说：“这就意味着在缺乏公众理解、没有监管或没有任何框架的情况下，你可以推行手头上的任何议程。这是一个真空地带，而仅仅因为那里没有其他人，这些公司就开始占领这部分领域。

谢里夫承认部分原因在于政府的周期性，这会让他们无法进行长远思考，他说：“如果处在民主体制中，人们总是只关注未来四五年的时间。这就是你的计划时间表，因为你要考虑下一届选举。而有些东西是无法预料的，例如优步，它的出现打乱了出租车市场。此外，还有爱彼迎等许多例子。不过，也有其他一些事情你可能会预测到。”他引用了英格兰银行首席经济学家的一项研究，内容就是关于自动化正在打乱就业。“在我看来，政府似乎没有采取任何具体措施。我们都知道那些趋势仍在继续，但是它们对政策或政府行为却没有产生什么实际影响。”

在广阔的数字技术领域，大赦国际的重点主要放在隐私和审查上。“我们很快就开始研究技术变革对人权的影响。由于商业模式一直在随着时间不断发展变化，所以很难保护隐私。从改良的人工智能

到自动化，再到基因工程，甚至能源市场的瓦解，一切的一切都可能对地缘政治产生重大影响。我们需要领先一步，深入了解可能存在的风险。”谢里夫说，在众多问题中，即将出现的是针对女性的网络暴力以及警务预测。“现在正在进行的关于人工智能伦理的辩论都会整合到人权原则。”

谢里夫认为，人工智能是个大问题，特别是在这个新的公共或私人时代。“在诸多的问题之中，其中一项可能会非常令人忧心，尤其如果将它用于警务的话，更是如此，至少英国和美国已经开始发生这种事情（用图像识别算法来搜索随身摄像机镜头），整个决策过程不透明，而且缺乏审查制度。与此同时，这个问题还在于，要确保某些事情是在尊重人权的原则下运作，这个责任谁来承担？”在此案例中，警察机关、人工智能运营商和提供软件的公司，责任在谁?

谢里夫认为这是一条危险的道路。他说：“用不了多久，私营保安公司就会开始使用自主武器。但是总的来说，对于人工智能，无论是决定你是否获得贷款或者哪个人会被枪击，贯穿始终的主线是谁来对这些决定以及决策的透明度负责。”

在处理数据隐私上，硅谷公司的方法各有不同。苹果公司历来赞成隐私保护，而其他公司，如雅虎等，则愿意与政府共享数据。据谢里夫的说法，不让美国政府分享数据在某种程度上是一种保护性政策，开创了不让其他国家的政府共享数据的先例。他说：“这就意味着你无须向俄罗斯、中国或其他任何地方提交你运营的数据。”那么硅谷平台如何影响到了治理？“在撒哈拉以南非洲地区，政府间在相互效仿，只要遇到选举，社交媒体就会被关闭，封锁消息。”

不幸的是，消费者冷漠这一问题在世界各地普遍存在。无论政府如何提倡，他们都无心推动话题讨论和进一步审查。“人们知道数据正被用于各种用途，比如出于营销目的、销售广告或政府监视，但他们不见得知道该怎么办或者他们会感到无能为力。这是一个根本性的

问题，那就是我们无法真正控制我们的数据。”我们有时候确实同意该条款，但是正如谢里夫指出的那样，很少有人会去阅读里面的内容，而且普通用户不是法律专家，对他们而言那些内容并不是很容易理解。

多米尼克·坎贝尔（Dominic Campbell）是“未来政府”（Future Gov）的创始人，它是一家旨在帮助政府应对数字时代的咨询公司，总部设在英国和澳大利亚。坎贝尔也表示，当牵涉到隐私时，公众对数据和技术方面的问题所知甚少，而随着硅谷把范围扩展到医疗、金融以及其中的所有细分市场，这可能会产生令人担忧的影响。

坎贝尔说，问题还在于政府往往是被动应对，而不是主动出击。“政府的想法是‘我们必败无疑’，而不是如何在政策层面考虑技术的影响，或者技术对政府意味着什么，或者我们能进行何种程度的控制，我们无权控制什么，我们怎样施加影响。无论在哪个国家，协助政府的技术专家很少有人能正直到进行类似的对话。”

“在政府内外看到的一些事情都让我担心。掌权的人往往完全不懂技术，对该领域压根儿一窍不通，该注意到的事情就那样被忽略过去了。而他们手上却有大量的监控数据和共享数据集。”坎贝尔说，与政府共享私人财务数据和个人数据已经产生了冲突，英国也没能幸免。

不过把所有这些都交给私营公司也不是解决问题的办法。尽管政府系统运行缓慢，但一味加速创新的步伐也会带来问题。坎贝尔说：“每次为政府辩护时，我发现自己都被那些开会的人弄得想跳楼。政客和高级领导人对技术毫不了解。不过，话说回来，他们这样也情有可原。你可以换一种方式解读，我总是倾向于从积极的角度来解读。政府有意要进行制衡，而有些事情乃政府文化所致。正是政府的这种管理方式在发挥着稳定社会的作用。”

坎贝尔解释说："我们的座右铭是'你必须打破自我'。你得让自己的服务具有吸引力，这样才能在现代世界具有竞争力。这就保障了政府良好的一面，即民主外交、可竞争性、能够实际接受挑战并承担起为大众服务的责任。"他这里提到的打破意味着彻底颠覆，而不是渐进式的变革。他的意思是采用硅谷的策略来彻底改造各部门和行业。打破现状，假装你有竞争对手，并做好未来情景规划，但是速度一定要快。他说，政府不能仅仅因为自己是政府就能免于外界破坏——起码现在不会。不过，通过与政府合作，坎贝尔亲眼目睹了政府治理中越来越多的数字领域已被私有化，大量的信息和数据库都正在被私人实体分享和运营。

黛布拉·克利弗也有类似的看法。政府和民主需要与时俱进，让人民觉得容易接近且有意义，他们就会参与进来。政府需要去理解和使用技术，也需要向那些已经不热衷社会活动的新一代推销自己。她说："过去在高中还常常教学生公民意识的重要性，而现在学校不……人们需要接受教育，需要知道为什么政府很重要。而我们每个人都知道为什么钱那么重要。我们永远不会说埃隆·马斯克'哦，他太聪明了'，而会这样说，'他很有钱'。在美国，我们绝对会把有钱和聪明对等起来。如果你很有钱，你的意见就会很重要。事实上，埃隆·马斯克确实非常聪明，但是对很多人我们却给予了不必要的关注。"

克利弗在Vote.org的任务之一就是推销民主。"这就很有趣了。对我来说这是常识，但就是没有人去推销投票，他们清一色地都在推销某个候选人。当你试图利用候选人来增加投票率时，你其实是在指望候选人的魅力。这是行不通的，尤其地方选举更是如此。"因此，Vote.org的活动完全集中在投票本身，而不是政策或个人。"我们把投票当作一个产品来进行营销。"

“苹果公司是如何让你去买手机的？他们不会挨家挨户地推销让你买手机，他们要做的是进行大规模的营销活动。我们去年就是这么做的。我们使用技术的方式就是让一个初创公司去购买广告牌，让另一个创业公司负责发送邮件。我们就这样用技术扩大了投票规模，成本也不高。”

对年轻人不参加投票的说法，克利弗都是嗤之以鼻。她认为，原有的投票系统已经过时了。“年轻的选民并不是冷漠……只是实地投票对他们来说太难了，因为我们的投票系统是几十年前设立的，而这种纸质系统真的很过时了。就拿选民登记来说，如果你没有驾驶执照，你就需要纸质注册。你需要打印并邮寄一份表格，但现在的邮局数量已经不像以前那么多了，路上甚至连邮筒都没有。而且没有人知道哪里可以买到邮票，也没有人有打印机，而合法的家用打印机拥有率下降到了4%。所以说，并不是年轻人不想注册，而是这种方式已经和生活不再配套。”

她补充说：“如果投票能够变得更方便的话，会有更多的人参与投票，这一点我毫不怀疑。”

克利弗认为未来10年内千禧一代将改变政治格局。“我们正处在这样一个点上——如果千禧一代的投票率能够像婴儿潮一代那样高，事情将会变得非常有趣。婴儿潮一代将会死去，他们在过去的岁月里做出了一些糟糕的决策，把我们搞得一团糟。不过，对千禧一代来讲，虽然已接触到这些选举信息，但我认为他们需要花更长的时间（才会参与进去），直到大学毕业开始还学生贷款，或者不得不考虑医疗保险的时候，他们才会产生政治意识。不过我认为他们比老一辈选民要进步得多，而且他们真的没那么宽容。年轻的选民会这样说：‘气候变化当然是真实的，你们政府在应对气候变化方面做了些什么？’”

目前，从概念上讲，政府正处在一个十字路口。

1. 《金融时报》将长期经济停滞定义为“以市场为基础的经济出现可忽略不计或无增长的现象”。

Z世代的到来

在一个车库摇滚乐队的伴奏声中，音乐短片拉开了序幕，三个十几岁的女孩已经整装待发；她们穿着印有女权主义标语的复古T恤，头发凌乱，身上有文身；卧室摆满了书籍、唱片和杂志。在砰砰的音乐声中，一首口语诗开始了——读得如此激动人心，唯一的缺憾就是没有响指和咖啡馆（被动感的鼓声代替）。

今天，我的身体在移动，而它只不过是正处在运动状态中的一个躯体。

这一动，一抹粉红亲吻了天边。

炭笔尖雕琢未来。笔记本有了呼吸，它们一个个都有了生命。

……

诗还在继续读着，它是一种对个人政治创造力的召唤。

她们都不是所谓的正常的青少年。

这首诗的题目叫作《尽你所能》——或者，按照青少年的说法，“#尽你所能”。这个宣传视频是为创意平台School of Platform拍的，而平台本身就是Z世代态度独特的典范，它是一个数字中心，参与者多种多样，涵盖了诸学科，包括政治、女权主义、手工艺、创业精神和环境。

Z世代出生于20世纪90年代中期至21世纪初，是第一批真正的数字土著，伴随他们成长的是一应俱全的社交媒体，从小他们就使用手机和数字平台。从这方面来看，他们就是加强版的千禧一代。但如果把

他们看作千禧一代的话就等于破坏了他们的名声，他们可是几十年来政治参与度最高而且最尽职尽责的一代，且他们已经在抗议、选举（在他们可以进行的领域）和行动主义中发挥了积极的作用。其中最有力的例子就是佛罗里达州发生学校枪击事件（17名年轻学生遇难）之后，他们领导了一场对政府的抗议活动，并直言不讳地批判政府。他们无惧无畏，愤怒至极，纷纷在社交媒体上批判政府失责，没有保护他们。此外，他们还指责华盛顿政府和美国步枪协会的捐款之间有密切关联。在乔治·克鲁尼（George Clooney）和奥普拉·温弗瑞等众多名人的支持下，各地迅速组织了一场名为“保卫生命大游行”的反枪支暴力抗议游行。在游行中，以艾玛·冈萨雷斯（Emma Gonzalez）为代表的新生政治力量开始崭露头角。枪击事件后的周末集会上，她发表了慷慨激昂的演讲，其雄辩的口才和尖锐的态度登上了各大新闻头条，她称之前那些没有加强枪支管制的借口都是胡说八道。

对这些数字土著来说，数字平台是其影响变革的关键因素，同时他们还创建企业和慈善机构，当然也包括创建他们的个人品牌。他们自称是女权主义者、创造者和企业家。他们是进步的一代，在他们成长的过程中，黑人当总统是件很正常的事情，同性恋结婚也是理所当然。对他们所认同的这些文化规范，我们只能顺应。他们非常关心环境（对他们来说，气候变化是一个既定的事实，而不是神话），而且，从诗歌中可以看出，他们也许是迄今为止最早熟的一代。

在接下来的两次大选中，他们几乎都将首次成为选民。

那时，千禧一代也到了职业成熟期（也到了够候选资格的年纪），这意味着政府将有希望进行一次改组，它将不再是一个无关紧要的部门。这还意味着，人们有希望在谦逊、多元化、社会良知、数字平台和技术中找到一个交集，而未来主义的科技将是一个有灵魂的科技。

若是作为选民的话，Z世代将是迄今为止最具种族多样性的一个群体。根据尼尔森公司2017年的一项研究，与前几代人相比，Z世代和千禧一代在种族和民族构成上更具多元化。Z世代中西班牙裔和非西班牙裔黑人占比最高，分别占到了22%和15%。尼尔森公司表示："与最伟大的一代[注]相比，他们的人口构成中非西班牙裔白人占了压倒性多数，高达78%，只有9%的非西班牙裔黑人和8%的西班牙裔人。"

Z世代的议题也会非常激进。智威汤逊很早就发现了这一点。2015年，我们进行了一项全国性的调查，大多数人表示他们不在意他人的性取向；67%的人有一个性取向不同的朋友；88%的人表示与过去相比，人们在更多地探索自己的性取向；81%的人认为人们不会像以前那样用性取向来定义一个人；他们对待种族的观点也有所不同，77%的人认为他们对种族的看法与父辈不同。自那以后，我们便继续深入研究。2016年，我们开展了一项调查，专门研究性别认同和性取向。我们发现，美国Z世代中有56%都认识某个跨性别者。如今，人们都认为Z世代是即将到来的最激进的一代，而媒体关注的是他们对性别持有的颠覆性的态度。《时代》2017年一期杂志的封面标题为《超越他或她：新一代如何重新定义性别的含义》。《国家地理》还出版了一期特刊：性别革命（The Gender Revolution）。康泰纳仕集团（Conde Nast）甚至还创建了一个全新的媒体平台"them"，面向的受众是青少年，但采用的是性少数群体的视角。

我们从他们中的精英身上也能看出端倪，这些人的议题都比较激进。维罗·史密斯（Willow Smith）提高了人们对心理健康的认识。阿曼德拉·斯坦伯格（Amandla Stenberg）是"让孩子不再饥饿"（No Kid Hungry）组织的积极参与者。英国《星期日泰晤士报》时尚特刊的专栏作家斯嘉丽·柯蒂斯（Scarlett Curtis）就属于Z世代，她全力支持在全国范围内发起了一项运动，旨在提高人们对月经贫困（无法获得卫生棉条和女性护理）的认识。

不过，激进主义者却不仅限于此。千禧一代和Z世代之间的微妙区别在于，虽然表面上他们的价值观相似，即都关注环境、女性权利和社会公益，但两者在做法上却存在根本性的差别。美国最高法院判决同性婚姻合法后，许多千禧一代脸书用户便将头像换成了彩虹色。他们还通过在照片墙上发布图片表情包，分享他们对巴黎枪击事件的沮丧情绪。相形之下，Z世代更具有实干精神，马拉拉·尤沙夫赛（Malala Yousefzai）就是其中最具代表性的一个。许多Z世代影响者都专注于实实在在的行动。

Z世代更有可能会踊跃投票。2014年已出现苗头，苏格兰公投降低投票年龄，允许16岁和17岁的孩子参加投票。18岁以下的青少年中大约有10万人注册投票，其中有80%符合条件。在2016年的欧盟公投中，年龄在18~24岁的注册选民占了总投票人数的64%。

在这个充斥着假新闻和过滤气泡的时代，他们也更有可能冲破这些杂音。这一代人在一个高度规模化的营销环境中长大，他们在不断地接受各种消息轰炸，成熟的社交网络和智能手机已经成为他们日常生活必不可少的一部分。他们不仅能够比其他群体消费更多的信息，而且他们已经养成了向不良信息发起挑战的习惯。也许他们是对品牌最挑剔、最讨厌胡说八道，也最有质疑精神的一个群体。对于任何不喜欢的行为，他们会在社交媒体上大声说出来（难怪各个品牌总是战战兢兢）。下面的案例就是证据。最近，时尚设计师马克·雅可布（Marc Jacobs）在一场时装秀中给白人模特用了拉斯塔法里式发绺，他的这种文化盗用行为遭到了狂轰滥炸，而这全是由青少年引领的。同样地，从时尚品牌的包容性到市场营销的代表性，《少女时尚》的所有封面都有一个贯穿始终的政治主线。

互联使得大多数新闻和新闻媒体（看似）一样，所以人们很难区分事实和虚构。至少，对老一辈的人们来说，就是如此。简单的政治传单在街头发下去马上就会被扔掉，但是这种宣传在网络世界却得到

了新的尊重。Z世代就是这个领域的原住民，他们已经有了驾驭它的工具。

千禧一代参与政治的时间比较晚。有些人会说，也就是在美国2016大选和英国脱欧之后他们才变成这个样子。当他们开始参与政治时，婴儿潮一代制定的政策对他们成年后的生活产生的影响越来越真切，同样变得真实的还有未来几十年要被这些政策笼罩的现实。像马克·扎克伯格这样有影响力的人还是在很积极地参与政治，而年龄稍微大一些的人已到了35岁（扎克伯格已经33岁），他们也许正在准备去接替那些身穿套装、梳洗整齐但思想守旧的婴儿潮一代。

千禧一代主持的政府会是什么样子？他们会做得更好吗？他们是否会按照其工作和消费中的习惯做法，把商业和社会公益结合起来？社会公益商业会在国家范围内得到应用吗？国家和私营部门能找到新的合作方式吗？

老生常谈的说法是这一代人不善于接受批评，他们很自恋，只关注自我。但是，直言不讳的Z世代一定不会放过他们。千禧一代也被迫经历了一些艰难困苦，比如全球经济危机之后就业市场不景气的现实，还有高额的学生债务。像扎克伯格这一类人，他们的动机是解决问题并在工作中寻找意义。然而，他们不是扎克伯格，他们的生活还未能超越自己的父母，在伦敦和纽约这样的城市，他们还无力购置房产，也享受不到同样的经济担保和繁荣，很有可能他们得一直工作到90岁，摆在他们面前的有可能是这样一个残酷的未来。但直到现在，对于事关未来的政治治理，他们还是毫无兴趣，这一点确实令人惊讶。

---

1. 《最伟大的一代》是美国新闻记者汤姆·布罗考（Tom Brokaw）1998年出版的一部畅销书的书名。它讲述了一代美国人的非凡经历：这些人出生在大萧条的岁月，参加了第二次世界大战，战后又投身美国的经济建设，他们的年龄都在70岁以上。——译者注

GAFA美利坚合众国

就像硅谷的领袖所说的那样，他们与任何其他行业、机构或政府都不一样，他们敢说自己已经破解了进入未来的密码。他们正在拜读尤瓦尔·赫拉利（Yuval Harari）的《未来简史》（*Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*）注，也仍然在读克莱顿·克里斯坦森的《创新者的窘境》。他们也会参加火人节以寻求精神慰藉（无论是不是化学感应）；他们穿得就像《疯狂的麦克斯》（*Mad Max*）里的临时演员，总是在不经意间发现了下一个大创意。有时他们也会转向哲学家和学者纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）所著的《黑天鹅》（*The Black Swan*）注，了解一些历史上的反常现象以及如何在未来识别出这些反常（然后绕过它们，或者加以利用），其方法就是让自己沉迷于未知的东西，而非已知。（塔勒布认为，所有的历史都是对随机事件的一种回顾性逻辑。）

《黑天鹅》是杰夫·贝佐斯最喜欢的一本书。他也非常痴迷于进行长远思考，以便让自己永不过时。未来的亚马逊将包揽所有潜在的购买行为，这个目标意味着他得采取反直觉的举措，例如放弃眼下的利润，而且要完全以消费者为中心。他的理念是这些最终都会得到回报，届时亚马逊会成为一个全方位的个人商业和娱乐生态系统。这里可以借用《纽约时报》记者大卫·斯蒂菲尔德（David Streitfeld）的那句完美的台词："亚马逊想要深深扎根于每一位顾客的生活，以至购买行为就像呼吸一样自然和频繁。"

硅谷领导人所推崇的方法对整个工作理论都产生了深远的影响，而且在未来还会发挥作用。我们所有人都在力图进入验收测试阶段（Beta），大家经常说的都是——"快速行动，打破常规"、"迭代"、"Pivot"注以及"比完美更重要的是完成"。

所有行业都在尝试照搬硅谷的行为，也就是那一群企业的行为方式。就算现在还没有波及的领域，很可能也为时不远了。

再者，战略天才还可以被改造。伊恩·斯图尔特说：“我们都在谈论脸书，没有人再提起Myspace。总体来讲，如果你购买了所有科技指数，那么过去10年里你已经做得很不错了。但是，这个世界上就是存在幸存者偏差（survivorship bias），那些以失败告终的公司其实用的都是同一套指数。”

但是硅谷这种天花乱坠的大肆宣传会不会过时？它真的能预测未来吗？

未来学家布鲁斯·斯特林向我预测说：“如果要将它们收归国有的话，它们可能会被迫结盟，比如四大科技巨头组成一个GAFA（谷歌、亚马逊、脸书和苹果的英文首字母缩写）美利坚合众国。或者它们会被更便宜、更有效的亚洲平台所湮灭。”

凯文·凯利表示：“我不认为它们在各方面都那么重要。它们很容易被取代，我认为它们撑不过10年。我认为它们代表不了成千上万与之不同的人，它们组成了第二等级。它们和金·卡戴珊（Kim Kardashian）一样，都是明星公司，所有人都在关注它们的一举一动。”

斯图尔特提问道：“在过去70年里，科技公司一直遥遥领先，这种优势还能持续多久？20年前就存在、现在还在美国占主导地位的科技公司的比例是多少？我想苹果属于其中一个，但是大部分都不是……我认为虽然科技行业非常有创造力，但它也是资本的极大破坏者，极具达尔文进化式风格。”因此，如果它们接管了公共服务，会意味着什么呢？如果优步吞并了所有的公共交通并消灭所有营利性的出租车公司而成为我们的主要交通方式，但还持续不盈利而最终失掉了所有支持者的话，那么优步需要被国有化吗？

到目前为止，许多硅谷巨头通过收购，而且是重金收购才一直生意兴隆。2014年，脸书以220亿美元收购了网络信使；2012年，它以10亿美元收购了照片墙（不过，幸亏它这样做了）。根据数据研究机构iStrategyLabs的数据显示，2011—2014年，有1100万青少年放弃使用脸书，但照片墙每年还是以两位数的百分比速度在增长。

最近，硅谷公司之间开始互相蚕食和抄袭。它们在自动驾驶、智能手机、家庭智能中心、快递、商业信息和支付等领域展开了厮杀，每一个都试图成为市场主导者，建立自给自足的生态系统。亚马逊和谷歌都在试图拥有自己的家庭智能设备中心，包括搜索、运输和购物等功能；谷歌和优步都在探索自动驾驶汽车；优步和亚马逊又在争夺城市配送；这样的例子不胜枚举。

许多人都在投资AR、VR和混合现实等技术，其中AR就是数字图像在现实生活空间中的分层。国际数据公司（IDC）是一家技术咨询公司，它预测从2015—2020年，AR和VR耳机的出货量将以108.3%的年复合增长率增长，达到7600万台。脸书、三星、谷歌、苹果、亚马逊和阿里巴巴都在大力投资VR技术。按照逻辑，下一步就是使这项技术更具社交性。

虽然VR技术最初备受关注，但AR似乎才是一项真正风靡的技术。口袋妖怪Go（Pokémon Go）现象或许只是一个前奏，但是如今的硅谷品牌和许多零售商都在争先恐后地把AR产品推销给数百万消费者。2016年底，阿里巴巴为其一年一度的“光棍节”购物狂潮打造了自己的AR角色和手机购物游戏。2017年，AR正式从小众技术变成了一项必备功能，科技巨头因而展开了争夺这一领域的战斗，它们纷纷为移动设备推出了一系列融合了该功能的工具。苹果公司发布了一款工具包ARKit，可使软件开发者为苹果手机构建AR体验。谷歌也推出了自己的ARCore，这是一个为与苹果展开竞争而开发的安卓版AR工具包。2017年10月，苹果公司CEO蒂姆·库克在接受《时尚》（*Vogue*）杂志采访

时表示：“我觉得所有部门和行业都有AR的身影。”这可能会有相当大的发展空间。通过AR技术，零售、娱乐和广告收入有了无限可能。走在街上的人们可以随时调出关于附近酒吧的数字信息层，或者将其悬停在超市货架上以便查看巧克力棒的营养成分。在购买沙发之前，通过现实叠加图像层，人们就能看到沙发摆在家里的样子。预计未来还会有更多功能的开发。

英国版《连线》杂志副主编罗兰·曼索普（Rowland Manthorpe）说道：“VR技术现在的问题在于没有社交化，只限于游戏，这最终会使它无法达到大规模应用。在你将其社交化应用之前，它不会产生那么大的影响。”曼索普认定社交化的VR才会有更多的受众。马克·扎克伯格显然也这么认为。2017年，在其备受瞩目的年度V8开发者大会上，脸书推出了一个“空间”功能，用户可以在脸书和远程VR耳机上创建用于视频通话的三维虚拟人像。

像The Void这样的游戏公司已经尝试通过交互式多人游戏将其社交化了，但这仅仅是个开始。利普·罗斯戴尔（Philip Rosedale）创办的High Fidelity公司在其游戏《第二人生》中创造了一个虚拟世界。这一类公司都在尝试用VR技术创造无限的三维社交场景。世界上甚至还出现了VR主题公园。时代广场以南的VR体验中心VR world分店现在吸引了众多的曼哈顿狂欢者和游客（它只占据了实体主题公园面积的一小部分，因为它那疯狂、神秘的世界都是虚拟的）。

虽然人们对VR潜力方面的炒作有所减弱，但一直没有中断。“这是一台有移情作用的机器！”这句话成了被经常使用的一个标语，用来描述VR身临其境的特征，这一特征赋予了它特殊的情感力量。虚拟现实技术专家和先驱杰奎琳·福特·莫里说道：“这个原声片段很不错，要好好利用。移情作用必定会产生持久的影响，即便只在别人的位置上待20分钟。这并不是像那种‘天哪！我刚才感同身受了5五分钟！’移情作用会从内在改变一个人。”

虽然关于VR已有各种宣传，但还是很难想象这种长期处于孤立状态的设备如何成为家庭主流产品。回想一下现在已经不复存在的谷歌眼镜，它将信息和图像分层放置到实际环境中，而它仍然是个无用之物。你可以回想一下任何一个成为主流的消费型技术，当它需要佩戴设备才能消费娱乐内容时，你就会有所纠结。在很多情况下，甚至眼镜本身也被隐形眼镜所取代——除了布鲁克林人还佩戴沃比·帕克（Warby Parker）眼镜。也许下一个被取代的就是它了。

不过话说回来，当要面对这样一种未来愿景时，许多消费者可能并不想要。AR广告会在他们在街景中导航时弹出来，出现在其视野中，无论去哪儿，都会让他们点击“喜欢”或“签到”。至少智能手机还能收到口袋里，但是对于人类来说，一个不可避免的事实是，当AR走进我们的生活，我们可不希望被一个玻璃屏幕控制。

VR在特殊领域的应用更具吸引力。它已经被用来治疗患有创伤后应激障碍的士兵；比约克（Björk）创造的沉浸式艺术音乐视频就非常引人入胜；乔恩·费儒（John Favreau）创造了一种认知型、非线性、游戏化的魔幻VR电影《小矮人与精灵》（*Gnomesand Goblins*），其间，参与者必须在夜间一个发光的神秘树林里给那些小型动物喂食，从而赢得它们的信任。体验VR的感觉还是非常强烈的，并不像看电视和电影那般随意。杰奎琳·福特·莫里等专家担心长期使用这种沉浸式技术会对健康产生影响。

当科技不仅能塑造你的生活和行为，还有你的自我意识，甚至是记忆时，就没有什么它不能颠覆的了。

---

1. 本书简体中文版已于2017年由中信出版社出版。——编者注
2. 本书简体中文版已于2008年由中信出版社出版。——编者注
3. Pivot目前仅支持技术预览（需邀请码），旨在整合搜索、浏览、推荐用户等互联网交互体验。——译者注

气球在减小？

不过，对硅谷而言，潮流已经发生了转变。2014—2015年，热门科技公司的估值下降了约40%，表明硅谷已经达到繁荣顶点。优步虽然在继续增长，但它一直承受着巨额亏损。

这会持续多久？会不会有泡沫？

许多硅谷公司飙升到这样一种高度，它们的估值中规模比利润的比重更大，这就表明可能会存在泡沫。温曼琪说：“上次出现泡沫时，基础还截然不同。网景公司上市时，大约有5000万互联网用户，而且当时还是拨号上网，而现在我们的互联网长期用户就有25亿或者30亿人。人们所到之处都有网络。所以市场规模的增长方式已经不在人们的掌控范围内。那些没有成功的商业理念，比如Webvan[注]，也都是不错的想法。”

即使不盈利，高估值的风气也会继续下去。安珀·阿瑟顿说“这让人很气馁”。

黛布拉·克利弗认为当前的市场气候比互联网泡沫更糟糕。她说：“当时指望Myspace会产生实际利润，所以我们做出的所有决定都是为了增加广告收入。现在有很多初创企业根本无利可图，它们完全依靠风险投资。在今天的融资环境下，Myspace可能还能继续存在下去。大家都忘了另一件事情，那就是2006年Myspace规模很大时，政府曾威胁要将其关闭，以便为儿童创造一个安全的互联网，因此Myspace不得不花费数百万美元来满足政府强加给我们的这些要求，这也是导致Myspace退出市场竞争的一个重要原因。它的一切对所有人都免费。”

截至目前，硅谷的许多商业模式都是基于算法来实现其超高的地位和利润，无论是其扩大规模还是指数级增长都没有工厂层面的实体为依托。但是最近它们也被施压，要求为产生的影响以及滥用影响的现象承担更大、更多的责任：通过Jigsaw（谷歌子公司），谷歌母公司Alphabet正在使用会话人工智能，试图过滤那些辱骂性的言论。Jigsaw创始人兼总裁贾里德·科恩（Jared Cohen）向《连线》表示，“我想利用我们手中掌握的最好技术，处理那些网络喷子或其他邪恶的战术，是他们使得一些充满恶意的言论甚嚣尘上。不过，我们的技术仍旧存在缺陷。”

硅谷公司在不断地取代诸如媒体和酒店业等传统行业，而它又试图避免承担相应的责任，这会让紧张的局面加剧。

这个群体的文化承受力似乎也在下滑。除了监控之风下充斥着波涛汹涌的反乌托邦，那些曾经使得硅谷卓尔不群的东西现在已经膨胀到极点，只能勉强称其为公司。但时至今日，这些已有十年之久的东西已经变得常规化了，大家早就习已为常。社会上关于多元化的呼声越来越高，女性待遇问题变得越来越有争议性，同时引起热议的还有工资等级。

最近，人们开始更加重视女性创始人和投资者，而不仅仅是硅谷里面的女性高管。同时，随着以女性为中心的消费技术产品市场不断扩大，还会出现更多女性的身影。随着越来越多的报道揭开零工经济残酷的一面，以及低收入承包商如同西部开发一样的混乱现状，像优步这样的公司可能会面临更大的压力。

尽管如此，硅谷许多大型企业的规模似乎不太可能会变，而且现在它们又猛扑向了新的市场，所以还有很多新的资源。即便它们不再像摇滚明星那样耀眼，也许，届时它们的命运会像微软一样，仍然无所不在，实力强大。就像使用Word文档和Excel表格那样，我们每天还是会用脸书，只是杂志封面和名人言论将会不断更新。硅谷公司会成

为大型的企业机构，然后又会被更时尚的新事物取而代之。它们不再如星辰一般，只是被所有人看见，而是像身边的家具那样，人人都能感知到。在我们的生活中，它们就这样循环更替。也许到了最后，我们会把硅谷看作一股邪恶的、妖魔化的力量。但是，对于它们这种严重的模式化现象，我们已无力改变什么。

你知道的，这有点像政府机构。

---

1. Webvan成立于1996年，这家O2O生鲜企业在没有看到用户时，就烧掉4000万美元建了一个仓库，之后的扩张也是极大手笔，直到倒闭，他们烧掉了12亿美元——那可是在2001年。——译者注

平淡无奇的安全保障

人们往往忽略了政府所做的一些积极的事情，正是因为政府通过种种途径资助科学和研究才有了我们今天所使用的诸多技术奇迹。政府通过与埃隆·马斯克签订合同的方式来为太空旅行提供资金，而在特斯拉被送上太空时，马斯克一人包揽了所有的荣耀。互联网和苹果智能语音助手Siri的出现，美国政府也功不可没。此外，是政府修建和维护的道路将科技人员送到了他们工作的地方。最重要的是，对于公司不愿接手的最后一英里服务，政府仍然得扛起这个责任。（偏远的苏格兰岛屿即便只有一个居民，英国皇家邮政也会提供投递包裹服务，而亚马逊就不会。）

尽管取得了这一连串的成就，但我们仍然对政府充满怨气。在我们的眼中，它仍然缓慢、无聊而且无关紧要。智威汤逊为本书做了一项有代表性的全国消费者调查，受访者有1000人，调查结果很有说服力。此次调查的目的是用定量的方式探索人们对政府治理、媒体和技术的态度，以及他们对本书中提到的一些问题的看法。调查于美国大选之后的2017年进行。67%的人表示不相信当前的治理体系，认为“它永远无法带来美国人目前正在寻求的变革”；76%的人表示应该有更好的选举制度；只有33%的受访者坚定地认为“政府真的把我们的最大利益放在了心上”；此外，68%的人认为“政府官员往往只是一些说谎者和骗子”。

不过，对于硅谷是否应该介入，人们还是比较困惑。绝大多数消费者都认为互联网应该是一个公共实体，但是多数人都在纠结是否应该采用与水电或道路建设相似的方式对其进行监管。该调查询问政府和硅谷之间谁最适合管理那些不同的部门，认为应该由政府来管理的部门及其比例为：71%的人选择了移民控制，59%的人选了道路和桥梁

建设，55%的人选了医疗保健，52%的人选了学校教育，49%的人选了交通，44%的人选了银行业务。

如果硅谷接管了这些民生部门，他们会有什么感受？33%的受访者表示，如果硅谷接管了医疗保险，他们会感到“紧张”。另有33%的人在医疗保健问题上做出了相同的反应。此外，在其他领域持相同反应的消费者比例为：警务，37%；监控，33%；战争，41%；教育，25%；城市发展，24%。

然而，有过半的消费者认为美国政府过于保守。与政府相比，谷歌和脸书在创新、智慧和信心方面的测评度更高。

换句话说，虽然人们对政府不是那么满意，而硅谷群体确实看起来更有趣、更有活力，但是让硅谷来全面接管控制人们生活中重要的东西想一想也十分可怕。不过显而易见的是，随着资源日渐减少、健康和教育体系面临的压力越来越大，人们对政府信心的逐渐丧失，一个新的诉求——重新定义公共或私人问题解决办法——已经产生。

那么政府到底哪里出了问题？在第二次世界大战期间，政府领导人就是我们的希望之灯，是我们的靠山和支柱，更是我们的思想领袖。二战结束后，欧洲和美国公民对政府的信任达到了一种前所未有的程度，他们希望政府来控制他们的生活。但是此后许多社会投资被接连取消，人们对社会中弱者和老者的集体责任感也随之瓦解。（根据美国经济分析局的环境绩效指数分析，1949—2009年，美国政府在基础设施和社会服务方面的支出增长从77.8%降到了－6.1%。）到20世纪七八十年代，连玛格丽特·撒切尔（Margaret Thatcher）和罗纳德·里根（Ronald Reagan）这样的领导人都在诋毁政府，说它“庞大”“臃肿”“昂贵”，“妨碍了人们的生活”。与此同时，社会服务和高福利成了一种不必要的消耗。在克林顿和布莱尔时代，随着新自由主义的兴起，关于第三条道路的理念已经凸显出来。在此理念下，有可能实现政府治理高效、对商业友好，而且包容仁慈。但是在左派掌

权后，他们削弱了工人阶级，让社会上最贫穷的那些人失去了保护。因此，像伯尼·桑德斯（Bernie Sanders）这样的人物便开始崛起，以重振更加纯粹的左翼立场，或者出现了像唐纳德·特朗普这样的民粹主义右翼总统，他们都在向这同一个社会经济群体发出呼吁，承诺重振制造业、重塑民族自豪感并创造新的就业。（唉，尽管这一次带有一丝强烈的法西斯主义和种族主义气息。）

还有一些更庞大的文化力量也在发挥作用。从表面上看，政府并没有在引领创新（即使它可能在悄悄地投资高科技发明），却常常在引发战争。出现这种情形的部分原因在于，对那些富裕城市的千禧一代这个最大的消费群体而言，世界各国的全球化已经到了很高的程度，再去信奉共同事业（例如他们的祖国）这样愚蠢的概念，那就不是他们了。他们正忙着在古巴自拍、在照片墙上晒素食菜肴、购买露露柠檬以及种植胡须，无暇顾及其他。也有可能是因为他们太过于后现代化，太过“超脱”，所以无法相信一些传统的观念。要知道，在现在这个时代，Hulu（视频网站）可以通过假的真人秀节目制作富有刺激性的剧情类喜剧，而且，现在的我们比以往任何时候都更加分散，这就意味着要接受一个共同的概念不太可能。这可能是因为我们通过数字平台把钱都花在科技产品上了，而且时间也花在了这上面，所以这是唯一一个有着充足资源的行业，只有它才可以做任何事情。

有时候，从品牌的角度出发也有助于思考这个问题。问题部分出在政府和政治与年轻人没有什么关联，因此对他们没有什么影响。而硅谷诸公司则是像品牌一样在进行思考。也许政府也应该这样做，使其在人们的生活中所做的工作和担任的角色看起来更具吸引力和价值，并且使选举成为公民身份的必要组成部分。或者政客们有必要让自己所做的工作看起来更值得信任。在这个时代，每个消费品牌都在不断挑战自我，以使自己显得更真实、透明。如果政治家也是品牌的话，大多数千禧一代和青少年都不会购买。

2016年和2017年发生的动荡的政治事件，说明社会中还存在着代际鸿沟。事实上，绝大部分年轻人本来是要投希拉里·克林顿当总统，而不是唐纳德·特朗普（同样，绝大部分的英国年轻人本来会投票支持留在欧盟），只不过，年轻人对民主的信任和信心一再降低，这才使得他们中的许多人考虑其他选择。

随着美国大选结束，美国政府随后在2017年通过了对穆斯林国家的旅行禁令，硅谷人士开始公开发声批判美国政府，有些人甚至产生了一种奇怪的感觉：欣慰。他们欣慰的是出现了一个可以代替政府的权力源头，而他们确实有能力做些什么，就算不行的话，他们也在抵抗一个他们感觉并不代表自己立场的政府。在这个时代，到处是大规模的政治躁动，本质上还有点近法西斯主义的样子，因此硅谷便开始显得不那么糟糕。这充分说明了政治稳定的巴拉克·奥巴马时期到唐纳德·特朗普执政之间的转变有多么戏剧化。

作为一个自认为还算进步、受过良好教育并住在沿海的富裕都市的千禧一代（还是一个虚伪的依赖优步、亚马逊购物和网络信使的用户），我对政治形势感到沮丧。不管是左翼、右翼还是中立派，都在致力于通过类似禁止穆斯林到美国旅行和缩减国家公园保护措施等法令。在英国，似乎每天都有头条新闻报道缩减免费校餐等服务或进一步削减警察数量。这一切看起来就像一股势头不断增强的恐怖旋风，而我无力做任何事情。

然而，从政府权力的角度来看，2017年的事件也很有意思。随着特朗普法令的出台，一些私人公司已经站出来蔑视他，或者公开向其发起挑战。看来，政府在人们心目中的形象和影响力都已经很渺小。

不过，硅谷就是正确的替代者吗？应该默认它们获胜吗？

毫无疑问，它们所提供的东西很诱人，因为它们最有活力、最强大。有了消费者的认同和赞成，目前，它们在社会上占据着主导地

位。但有一件重要的事情需要考虑，即这种状况能保持多久。因为到了某个时点就很少有什么能控制它们的所作所为了。

如果走出它们打造的系统，还想在工作和社会中发挥作用是越来越不可能了，这就是硅谷群体的影响力。于许多人而言，在生活和工作中不使用脸书、谷歌、亚马逊、优步、微软、照片墙、优兔或网络信使中的任何一个，要维持一周甚至都很难。这些沉浸式品牌都是由消费主义所驱动，但是随着它们进军医疗保健、教育、交通和金融领域，这个高度网络化的体系便一头独大，而它们所创建的品牌生态系统将成为一个无法逃脱的堡垒。在此堡垒中，消费者用以影响变革的消费者权力将不复存在。

我们很难理解这种不断增长的力量规模有多大。不过，大多数人都对它们有一些了解，有些人可能会把笔记本电脑上的相机镜头遮住，但除此之外，很少有人会采取积极行动去做些其他事情。这是因为这个想法实现的艰巨性和它们的影响力实在太大了，而这正是我们需要快速掌控的东西。或者，我们的政府应该做得更多。除非政府被千禧一代重新振兴，实在不行，还有充满活力、高度互联和认真尽责的Z世代，否则它将被迅速淘汰掉。与此同时，硅谷推出了一些花里胡哨的卖点并做出了种种承诺，这可能会使其成为一个虽然危险但令人放心的选择，至少比让这个日渐老化的群体把地球毁掉要好一点。

谷歌、苹果、脸书、优步和亚马逊等公司为人们提供的种种便利已经说服人们（心甘情愿地）交出了大量数据，以节省时间，拥有个性化的商品，并花大量的时间与这些公司互动，尽管他们也担心隐私的泄露。虽然政府和媒体对它们的批判在不断升级，但这也没能阻止人们继续使用。只要是基于技术，它们也许还会创造出更好、更便捷的产品。而且它们放着大卫·鲍威的配乐[注]，还声称要拯救地球，那么谁还需要政府呢？杰夫·贝佐斯正在援救波多黎各的灾民，并致力于完善国家的医疗保健体系；优步让我们有便宜的出租车可坐。我们

一定会平安无事！重点是，大多阅读本书的人都不是最需要政府的人，那些用不起优步、担负不起急诊室费用或买不起苹果笔记本电脑的人才最需要政府。而他们可能很快就得仰仗一群由白人男性主导的私营企业慷慨解囊以维持生计，这还得看他们的问题有没有可销售性，以便硅谷企业打造一个新的可以让他们生存下去的“社会企业使命”。让它们对当前的服务和系统重新进行设计也很好，但这个系统和服务最终应该变得更好，变得有所不同。应该增加其包容性，而不是减少，应该代表每一个人，而不仅仅是少数。而科技公司所展望的未来愿景几乎都是由享有特权的白人男性设计的，表面上虽然也是未来主义，但其含义没变，甚至会更糟，还是一样地缺乏包容性，只是让一小部分人变得更好罢了。

“我也是”这场运动引发了一波揭露权力滥用的浪潮。如今，社会权力结构尤为偏爱白人男性而不是女性和少数族裔，偏爱富人甚于穷人。这场运动使人们注意到了那些构成权力滥用的复杂因素，也突出强调了所有种族的女性和一些男性所经历的悲惨遭遇。由此从“我也是”到“时间到了”（#TimesUp）这一运动，人们的呼声越来越响亮，他们呼吁要尽快消除这种糟糕的体系，而且永远不要重来。然而，我们现在却要把最有影响力的工作交给这个最重男轻女的白人产业，这实在很危险。

---

1. 这个配乐是发射特斯拉时播放的背景音乐。——译者注